El mito del emprendedor

Paidós Empresa

Últimos títulos publicados:

48. T. y J. Hope - *Transformando la cuenta de resultados*
49. R. Benfari - *Cómo cambiar su estilo de gestión*
50. S. Campbell - *Del caos a la confianza*
51. A. J. Slywotzky - *La migración del valor de la empresa*
52. The Hay Group - *Personas, desempeño y pago*
53. A. Brooking - *El capital intelectual*
54. J. Musgrave y M. Anniss - *La dinámica de las relaciones personales*
55. J. James - *Habilidades de liderazgo para una nueva era*
56. R. M. Tomasko - *En busca del crecimiento*
57. R. Koch - *El principio del 80/20*
58. M. H. Meyer y A. P. Lehnerd - *El poder de las plataformas de productos*
59. S. Ghoshal y Ch. A. Bartlett - *El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa*
60. F. G. Hilmer y L. Donaldson - *Rescatando el valor de la gerencia*
61. I. Morrison - *La segunda curva*
62. L. K. Geller - *¡Respuestas¡*
63. F. Cairncross - *La muerte de la distancia*
64. R. Moss Kanter - *Las nuevas fronteras del management*
65. S. R. Covey y otros - *Primero lo primero. Reflexiones diarias*
66. J. O'Keeffe - *La empresa fuera de serie*
67. P. Kotler - *El marketing según Kotler*
68. J. Hagel y A. G. Armstrong - *Negocios rentables a través de Internet*
69. S. Davis y C. Meyer - *La velocidad de los cambios en la economía interconectada*
70. A. J. Slywotzky y D. J. Morrison - *La zona de beneficios*
71. J. Dalla Costa - *El imperativo ético*
72. M. E. Gerber - *Por qué algunos directivos fracasan y cómo evitarlo*
73. K. Albrecht - *El radar empresarial*
74. R. Moss Kanter - *La nueva clase directiva mundial* (World class)
75. J. Conger y otros - *El manual de cambio para líderes*
76. B. Tracy - *Máximo rendimiento*
77. M. R. Shechtman - *Trabajar sin paracaídas*
78. B. Friedman y otros - *Atraer, gestionar y retener el capital humano*
79. C. H. Fine - *El nuevo ciclo empresarial*
80. B. Tracy - *Las cien reglas infalibles para obtener el éxito empresarial*
81. R. Benfari - *Cómo comprender y cambiar su estilo de gestión*
82. J. Roos y otros - *Capital intelectual*
83. S. Knight - *Soluciones PNL*
84. B. D. Smart - *El valor del capital humano*
85. P. Edwards y S. Edwards - *Hacer negocios en el ciberespacio*
86. P. H. Sullivan - *Rentabilizar el capital intelectual*
87. D. Pottruck y T. Pearce (comps.) - *Del mundo físico al mundo virtual*
88. J.-M. Lehu - *Fidelizar al cliente*
89. M. J. Epstein y B. Birchard - *La empresa honesta*
90. O. Gélinier y E. Pateyron - *La nueva economía del siglo XXI*
91. R. T. Pascale y otros - *El líder en tiempos de caos*
92. T. H. Davenport y J. C. Beck - *La economía de la atención*
93. D. Dotlich y P. Cairo - *El entrenamiento en acción (Action Coaching)*
94. A. Dave - *El culto a la empresa. El engañoso atractivo de la organización devoradora*
95. P. Kotler y otros - *El marketing se mueve*
96. R. A. Heifetz y M. Linsky - *Liderazgo sin límites*
97. A. Levy - *Compitiendo en el infierno*
98. C. Gay - *La subcontratación de bienes y servicios*
99. C. Collison y G. Parcell - *La gestión del conocimiento*
100. P. Kotler y otros - *El marketing de servicios profesionales*
101. J. Whitmore - *Coaching*

Michael E. Gerber

El mito del emprendedor

Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen

PAIDÓS
México • Buenos Aires • Barcelona

Título original: *The E. Myth Revisited. Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*
Publicado en inglés por Harper Business, a Division of Harper Collins Publishers

Traducción de Guillermo Sánchez

Cubierta de Víctor Viano

1ª edición en Barcelona, 1997
1ª edición en México, 2005

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1995 by Michael Gerber
D.R. © 1997 de todas las ediciones en castellano,
Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
Mariano Cubí 92
08021, Barcelona
D.R. © de esta edición,
Editorial Paidós Mexicana, S.A.
Rubén Darío 118
Col. Moderna
03510, México, D.F.
Tel.: 5579-5113
Fax: 5590-4361

Página web: www.paidos.com

ISBN: 968-853-630-X

Impreso en México - Printed in Mexico

A mi padre.
Me gustaría que estuviese aquí.

SUMARIO

Agradecimientos 11
Prólogo 13
Introducción 17

PRIMERA PARTE
EL MITO E Y LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS NORTEAMERICANAS

1. El mito del emprendedor 23
2. El emprendedor, el directivo y el técnico 31
3. Infancia: la fase del técnico 43
4. Adolescencia: en busca de un poco de ayuda 51
5. Más allá de la zona de confort 57
6. Madurez y perspectiva empresarial 71

SEGUNDA PARTE
LA REVOLUCIÓN CLAVE
UNA NUEVA VISIÓN DE LOS NEGOCIOS

7. La revolución clave 81
8. El prototipo de la franquicia 91
9. Trabajar *para* su empresa, no *en* su empresa 97

TERCERA PARTE
CONSTRUIR UNA PEQUEÑA EMPRESA
QUE FUNCIONE

10. El proceso de desarrollo de negocio 113
11. Su programa de desarrollo de negocio 127
12. Su vocación inicial 129
13. Su objetivo estratégico 141

14. Su estrategia organizacional 155
15. Su estrategia directiva 173
16. Su estrategia de personal 181
17. Su estrategia de marketing 197
18. Su estrategia de sistemas 209
19. Una carta a Sarah 223

Epílogo: devolver las esperanzas y los sueños a las pequeñas empresas norteamericanas 227
Conclusión: asumir la primera etapa 233

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi profunda gratitud a las numerosas personas con las que he trabajado hasta llegar a las ideas vertidas en este libro, gratitud que hago extensiva a todos los que me han ofrecido su apoyo hasta la redacción final de la obra.

A Ilene Gerber, mi esposa, socia y editora; sin cuya perseverancia, amor a la verdad y al trabajo, tanto en los negocios como en los demás órdenes de la vida, no hubiese sido posible ni este libro, ni nuestra empresa, ni nuestro matrimonio.

A mis hijos Shana, Kim, Hillary, Sam y Alex Olivia, quienes me han dado más de lo que han recibido, de una forma que tan sólo un padre puede saber.

A todos mis asociados en GERBER, en el presente y el pasado, comprometidos con las ideas expuestas en este libro, así como a todos y cada uno de nuestros clientes, quienes han dado sentido a las palabras aquí escritas asumiéndolas, incluso cuando éstas parecían retos imposibles o podía haber buenas razones para no llevarlas adelante.

A nuestros miles de clientes, que han depositado su confianza durante todos estos años en nuestra integridad y en nuestro proceso; ellos nos enseñaron, cuanto menos, tanto como nosotros les hemos enseñado a ellos sobre lo que significa trascender la escasez mediante la excelencia.

A Nancy y Bob Dreyfus, mis cuñados, cuya sabiduría, amor y generoso espíritu me han llegado mucho más de lo que nunca puedan imaginar.

A Virginia Smith, de HarperBusiness, cuyo cariño e inteligente amistad se ha demostrado en los momentos críticos de la redacción del manuscrito; precisamente ella, con su natural abierto, gentil y confiado, me ha permitido ser yo mismo en los momentos más delicados, sin emplear criterios apologéticos o explicativos.

Y finalmente, a todos mis lectores que continúan apoyando mi trabajo de forma tan entusiasta.

Gracias a todos.

PRÓLOGO

Han transcurrido ya ocho años desde la primera edición de *The E-Myth* (*El mito del emprendedor*). En mi caso, ocho años de plenitud. En el ínterin han ocurrido multitud de hechos, en mi familia, en mi negocio, en mi vida. Muchas cosas maravillosas, muchas buenas, otras tantas penosas. Y si es cierto lo que afirmaba Don Juan en *Tales of Power*, «la diferencia básica entre un hombre ordinario y un guerrero es que éste asume cualquier hecho como un reto mientras que el primero se lo toma todo como una bendición o como una maldición», entonces soy tan culpable de ser un hombre ordinario como cualquier otra persona, aunque en alguna ocasión me haya convertido en guerrero, precisamente cuando Dios me ha dado la posibilidad de disponer de poder.

En estos ocho años me he encontrado en situaciones próximas al desastre financiero y empresarial o en otras calificables como inmensas victorias; en el terreno más privado, he convertido un año de matrimonio en una exquisita unión con mi esposa Ilene, he sido padre de dos chicos extraordinarios, Sam y Alex Olivia (tengo cinco en total, en edades comprendidas desde los dos años hasta los treinta y uno), he alcanzado la maravillosa condición de abuelo, gracias a mi hija Kim y mi yerno John, que nos han bendecido con Sarah y Elijah; he viajado además por todo el mundo hablando a cientos de miles de propietarios de pequeñas empresas, en Australia, Canadá, España, Nueva Zelanda, Japón, Puerto Rico, México, Indonesia, y, obviamente, en la mayoría de las grandes ciudades de los Estados Unidos. Y, por encima de todo, he sido el receptor de infinidad de muestras de apoyo y de cariño por parte de todos aquellos en cuyo camino me he cruzado y cuyas vidas he ayudado a gestionar.

En suma, todos estos años han sido exultantes, retadores, frustrantes, cansados, debilitadores, aburridos, esclarecedores, reconfortantes, y después de todo lo dicho y hecho, aglutinan un buen puñado

de experiencias, especialmente para un hombre de mi edad con cierta tendencia a asumir situaciones sin tener en consideración los daños o males que puedan repercutir sobre las diferentes partes de mi cuerpo.

En consecuencia, este libro es producto de los últimos ocho años, pero también de los ocho años que les precedieron. Precisamente casi ocho años antes de que publicase *The E-Myth* fundé nuestra empresa, GERBER Business Development Corporation, que ha sido la fuente de experiencias y de situaciones para modelar los puntos de vista que he compartido con todos aquellos que han leído el libro y que espero compartir con aquellos que estén a punto de hacerlo.

En los años transcurridos desde la publicación de *The E-Myth*, muchos lectores y clientes de pequeñas empresas me han pedido, en repetidas ocasiones, clarificaciones sobre aspectos específicos derivados de los puntos de vista expresados en este volumen, con el fin de poder aplicarlos mejor a sus circunstancias concretas. Este libro responde a muchas de las cuestiones que *The E-Myth* ha generado con el paso de los años, ofreciendo a los nuevos y antiguos lectores la oportunidad de revisar sus empresas con vigor renovado y con un espíritu crítico más agudo.

Hacia el final he intentado responder a las preguntas más importantes que se me hayan formulado sobre los principios expuestos en cada uno de los capítulos mediante un dinámico diálogo con una mujer maravillosa llamada Sarah (no es su nombre real) y con la que he pasado bastante tiempo en los últimos años. La experiencia de Sarah en el mundo de los negocios, su paciencia, inteligencia y pasión, me han ayudado a reorganizar y solventar intelectual y prácticamente los temas importantes planteados por nuestros clientes de pequeñas empresas. Como respuesta a las frustraciones y preguntas muy personales de Sarah, he podido clarificar al lector el punto de vista del mito del emprendedor. Espero, no obstante, que esas cuestiones de Sarah resulten tan importantes para los lectores como lo han sido para mí.

Pero antes de presentarles a Sarah, me gustaría compartir con ustedes algunas de mis ideas y pensamientos sobre las pequeñas empresas y sus propietarios.

La pregunta que con mayor frecuencia se me ha planteado ha sido: «¿Qué saben y qué hacen de forma distinta los propietarios de empresas modélicas para conseguir que lo sean?».

En contra de la idea comúnmente aceptada, mi experiencia me ha demostrado que la consecución de éxitos en el mundo empresa-

rial no se debe a lo que la gente pueda saber, sino a su *insaciable necesidad de saber más.*

El problema de la mayoría de los negocios fracasados que he encontrado no es que sus propietarios no sepan lo suficiente sobre finanzas, marketing, gestión u operaciones —y no saben, pero son cosas bastante fáciles de aprender—, sino que gastan tiempo y energías defendiendo lo que creen que saben. Los mejores hombres de negocios que he encontrado son aquellos que están decididos a conseguir lo que se proponen al coste que sea.

Y esto no es exclusivo del mundo empresarial.

Quiero decir que existe algo superior, una visión especial, un fin último que justificaría la consecución de los objetivos que alguien se haya marcado.

Un principio moral, una certidumbre ética, una verdad universal.

Pero eso no significa que aquellos a los que tiendo a considerar extraordinarios deban comunicarlo necesariamente de esa manera. Muchos no pueden, y, aunque tengan esa tendencia, quizá no pueden encontrar las palabras para explicarlo. Pero da lo mismo. Se les reconoce en sus ojos, lo irradian sus cuerpos, se nota en la vibración de sus timbres de voz...

Por otra parte, en esa búsqueda de «algo superior» lo mejor que he encontrado es la gente «de a pie»; resultan obsesivos en los detalles, pragmáticos, «aferrados a la tierra», imbuidos de la verdadera realidad de la vida ordinaria. Saben que un negocio o una empresa no tiene dificultades por problemas surgidos en los principios fundamentales, sino por las pequeñas cosas presentes en cada resquicio del negocio: en el teléfono, en la relación cliente-vendedor, en el almacén, o en la caja registradora.

Y, aunque puedan darse grandes hechos, parece existir un planteamiento intuitivo según el cual la única manera de alcanzar los grandes objetivos pasa por centrar la atención en una multitud de detalles aparentemente insignificantes y poco importantes, que son los que realmente conforman un negocio. (¡Y que constituyen la esencia de nuestras vidas!)

Esas mundanas y tediosas cositas son las que, cuando se hacen correctamente, con el adecuado grado de atención y de intención, conforman una esencia distintiva, una cualidad evanescente que distingue al buen negocio del que está formado por elementos más mediocres, y cuyos propietarios se conforman simplemente con pasar los días.

Efectivamente, he constatado que las personas que he conocido en los grandes negocios sienten una fascinación genuina por el im-

pacto que las pequeñas cosas —realizadas de forma efectiva y correcta— pueden tener sobre el mundo.

Precisamente a esta fascinación queda dedicado el presente libro.

Esta publicación es una guía para aquellos que ven el desarrollo de un negocio extraordinario como una búsqueda sin fin, una investigación permanente, como un compromiso activo con las fuerzas del mundo, que continuamente sorprende y confunde a los auténticos buscadores que hay entre nosotros con una pasmosa variedad, inacabables sorpresas y una complejidad inédita.

Aunque pueda parecer obvio, esta fascinación por el desarrollo de un negocio o empresa extraordinarios no es lo mismo que la fascinación por el éxito. No me refiero al éxito en el que pensamos habitualmente; uno de esos objetivos que, una vez alcanzados, nos permiten afirmar «¡Lo logré!». Eso es así porque mi experiencia me ha demostrado con creces que estos objetivos, estos puntos finales en el desarrollo de un negocio extraordinario quedan sustituidos de forma instantánea por un punto de inicio.

Por tanto, este libro no trata de puntos finales, sino de puntos de inicio, aborda el juego sin fin, el delicioso y excitante proceso, la evolución continua de nuestros sentidos, de nuestras conciencias —de nuestra característica humana— que tan sólo se hace evidente por estar presente en el momento, por estar atento a lo que está ocurriendo.

Considero que nuestros negocios y empresas pueden ofrecernos un espejo en el que mirarnos, para ver cómo somos, lo que realmente somos y no sabemos, para vernos honestamente, directamente y de forma inmediata.

Considero que nuestro negocio o empresa pueden convertirse en una excitante metáfora para «el camino».

Un sabio dijo en cierta ocasión: «Conócete a ti mismo». A esta honorable frase, referida a un empresario o a un inversor, tan sólo le podría añadir: buen viaje y buena suerte.

También podría añadir unas palabras muy instructivas de otro sabio, Anthony Greenbank, que en su libro *The Book of Survival* sentenciaba: «Para vivir en una situación imposible no se requieren los reflejos de un piloto del Grand Prix, ni los músculos de Hércules, ni la mente de Einstein. Tan sólo se requiere saber qué hacer».

Buena lectura.

MICHAEL E. GERBER
Petaluma, California
Julio de 1994

INTRODUCCIÓN

> Creo que, probablemente, en el interior de cada negocio se produce algo que poco a poco se está convirtiendo en una locura.
>
> JOSEPH HELLER
> *Something Happened*

Si usted es propietario de un pequeño negocio o empresa, o si no lo es y desea serlo, éste es el libro más adecuado para usted.

Supone muchos miles de horas de trabajo realizadas en GERBER Business Development Corporation a lo largo de los últimos diecisiete años.

Ilustra una creencia creada y apoyada por las experiencias que hemos tenido con los miles de propietarios de pequeños negocios con los que hemos estado trabajando.

Según esta creencia, las pequeñas empresas de los Estados Unidos simplemente no funcionan, pero sus propietarios sí.

Y lo que también hemos podido descubrir es que los propietarios de dichas empresas trabajan bastante más de lo que deberían teniendo en cuenta el poco rendimiento que están obteniendo.

En realidad, el problema no es tanto que los propietarios de las pequeñas empresas no trabajen, sino que están haciéndolo de forma equivocada.

El resultado es que la mayor parte de esas empresas devienen un caos ingobernable, impredecible y nada rentable.

No hay más que analizar las cifras. En Estados Unidos, las empresas se ponen en marcha y desaparecen a un ritmo cuando menos preocupante. Cada año alrededor de un millón de personas inician algún tipo de negocio. Según datos del Departamento de Comercio, al final del primer año por lo menos el 40 % de estos negocios habrán desaparecido.

Al cabo de cinco años, más del 80 % —800.000— habrán dejado de existir. Y no deja de ser una mala noticia que el propietario de una empresa que ha logrado sobrevivir durante cinco años o más no pueda tener ni un momento de respiro. Porque más del 80 % de las que han logrado sobrevivir a los cinco primeros años de vida no podrán hacerlo un segundo lustro.

Y ello, ¿por qué? ¿Por qué tanta gente se introduce en el mundo de los negocios para terminar fracasando?

¿Qué lecciones no han sido capaces de aprender?

¿Por qué, habida cuenta de la ingente cantidad de información disponible en la actualidad sobre cómo tener éxito en los pequeños negocios, tan poca gente lo logra?

Este libro pretende responder a estas preguntas. Se trata de dar respuesta a cuatro cuestiones importantes que, si se comprenden y asumen, permitirán tener la posibilidad de crear una pequeña empresa muy atractiva y gratificante desde el punto de vista personal.

Si se ignoran esas preguntas, con toda probabilidad se pasará a engrosar los cientos de miles de personas que cada año consumen sus energías y su capital —y su vida— en la puesta en marcha de pequeñas empresas para terminar cerrándolas, o de aquellos que malviven durante años tan sólo intentando sobrevivir.

IDEA 1. Hay un mito —yo lo llamo «mito E»— según el cual las pequeñas empresas son consecuencia de las decisiones y las energías de personas emprendedoras que arriesgan su capital para obtener un determinado beneficio. Esto no es así de simple. Las verdaderas razones por las que alguien pone en marcha un pequeño negocio tienen poco que ver con el carácter emprendedor. De hecho, esta creencia en la existencia del mito del emprendedor es el factor más importante por el que existe en la actualidad una tasa tan alta de fracasos. Comprendiendo el mito E, y aplicando esta comprensión a la creación y desarrollo de una pequeña empresa, se podrá descubrir el secreto del éxito de muchas empresas de pequeño tamaño.

IDEA 2. En la actualidad existe una revolución en las pequeñas empresas norteamericanas. Yo la denomino «revolución del cambio clave». No consiste tan sólo en cambiar la forma de realizar los negocios en este país, y a lo largo y ancho del mundo, sino en cambiar a las personas que entran en los negocios, su manera de actuar y de sobrevivir.

IDEA 3. En el epicentro de la revolución del cambio clave se halla un proceso dinámico que en GERBER denominamos «proceso de desarrollo de negocio». Cuando es sistematizado y aplicado adecuadamente por el propietario de una pequeña empresa, dicho proceso tendrá el poder de transformar cualquier pequeño negocio en una organización increíblemente efectiva. La experiencia nos ha demostrado que cuando se incorpora este proceso a cada una de sus actividades y se emplea para controlar su destino, la empresa permanece joven y activa. Cuando una pequeña empresa lo ignora —como, desafortunadamente, suele ocurrir— termina siendo gestionada a partir de la suerte, y se produce un estancamiento que, finalmente, lleva al fracaso. Las consecuencias son, sin duda, inevitables.

IDEA 4. El proceso de desarrollo de negocio puede ser aplicado, de forma sistemática, por cualquier propietario de una pequeña empresa siguiendo un método con pasos preestablecidos que incorporan las lecciones extraídas de la revolución del cambio clave a las diferentes operaciones propias del negocio en el que aquélla se halla. Con ello, este proceso se convierte en una vía que predecirá buenos resultados y logrará la vitalidad necesaria que requiere cualquier pequeña empresa, al tiempo que hace resurgir en el propietario el deseo de dedicarle el tiempo y la atención que permitan su florecimiento.

Desde la creación de GERBER Business Development Corporation en 1977, hemos asesorado a más de 10.000 pequeños empresarios en la implantación y puesta en marcha de nuestro proceso de desarrollo de negocio a través de su implicación en nuestro servicio de desarrollo de negocio, pudiendo comprobar su éxito en multitud de ocasiones.

Me atrevería a aventurar que no existe ninguna organización como GERBER que haya tenido una experiencia más directa en la aplicación de las lecciones derivadas de la revolución del cambio clave, del proceso citado o en el cambio de sistemas operativos en las pequeñas empresas. En tanto que el proceso no es «algo mágico», sino que tan sólo requiere un trabajo arduo y constante, resulta una labor de todo punto gratificante y es la única forma que conozco de obtener el nivel de control necesario para conseguir lo que se pretenda con una pequeña empresa. En realidad será una forma de cambiar su negocio y de cambiar su vida.

Por ello, este libro es un elemento fundamental para conseguir

resultados, no un simple manual sobre «cómo hacerlo». Porque todos sabemos que este tipo de libros no funcionan, son las personas las que alcanzan los resultados.

Y lo que hace que las personas funcionen es la simple idea de que se debe trabajar para un determinado objetivo, con una idea clara de lo que se debe hacer.

Tan sólo cuando una idea queda firmemente integrada en el proceso racional de una persona y permite que una empresa se desarrolle siguiéndola, es cuando se convierte en algo con sentido y utilidad.

Este libro trata de una idea, la de que un negocio es tan sólo un reflejo de lo que usted es. Si su actitud es chapucera, su negocio resultará chapucero. Si es desorganizado, su negocio será desorganizado. Si es codicioso, sus empleados actuarán codiciosamente, ofreciendo cada vez menos de sí mismos y pidiendo más y más. Si la información sobre lo que se debe hacer en su empresa está limitada, en ella quedará también reflejada tal limitación.

Por tanto, si su empresa o negocio tiene que cambiar —y debe estar continuamente prosperando—, el propietario tendrá que ser el primero en cambiar. Si no existe esa voluntad, su empresa nunca llegará a darle lo que desea de ella.

El primer cambio que debe producirse tiene relación con la idea que el propietario debe tener sobre lo que es una empresa o negocio y sobre lo que se requiere para que pueda funcionar.

Una vez comprendidas las relaciones entre el propietario y su negocio necesarias para que éste funcione correctamente, le puedo garantizar que la vida de aquél cobrará renovada vitalidad, a la vez que un nuevo y pleno significado.

Llegará a saber las razones por las que tantas personas no terminan obteniendo lo que desean o esperan de las empresas de su propiedad.

Podrá llegar a detectar las oportunidades, casi mágicas, disponibles para cualquier persona que inicie un pequeño negocio de forma correcta, con una comprensión adecuada de las implicaciones, empleando las herramientas correctas que permitan garantizar su éxito.

He visto qué ha ocurrido en multitud de ocasiones, en cualquier tipo de negocio o empresa que pueda llegar a imaginarse, con personas que no tenían ningún tipo de conocimiento al respecto cuando iniciaron la aventura.

Mi deseo es que, a medida que vaya usted leyendo este libro, vaya asimilando poco a poco dichos conocimientos.

PRIMERA PARTE

EL MITO E Y LAS PEQUEÑAS EMPRESAS NORTEAMERICANAS

1
EL MITO DEL EMPRENDEDOR

> Se intoxican con trabajo de forma que no pueden saber cómo son realmente.
>
> ALDOUS HUXLEY

El mito E es el mito de los emprendedores. Está profundamente enraizado en los Estados Unidos y posee un halo de heroicidad.

La imagen del emprendedor típico asociada a la de Hércules se nos aparece en la mente: un hombre o una mujer solos frente a las circunstancias, luchando contra los elementos, defendiendo arduamente aspectos inusitados, ascendiendo por escarpadas montañas —todo para llevar a término el sueño de crear un negocio de su propiedad.

La leyenda tiene rasgos de nobleza, de elevación, de esfuerzos sobrehumanos, de un prodigioso compromiso con unos ideales a largo plazo.

Aunque mi experiencia me dice que puede existir este tipo de personas, no es menos cierto que suelen ser raras.

De los miles de propietarios de empresas a quienes he tenido oportunidad de conocer y con quienes he trabajado en los dos últimos años, pocos de ellos eran auténticamente emprendedores cuando los conocí.

Tenían una visión completa, pero que iba a menos con el tiempo.

El entusiasmo por la escalada se había convertido en terror a las alturas.

Se había llegado a esquivar la ladera de la montaña por la que había que escalar, en lugar de asumir que era allí por donde había que ascender.

El cansancio era algo absolutamente común, el entusiasmo se había convertido en algo sumamente raro.

Pero, ¿habían sido ellos auténticos emprendedores en algún momento? Después de todo, pusieron en marcha sus propios negocios. Debió existir algún tipo de sueño, de idea o de objetivo que les llevó a asumir un riesgo de esta naturaleza.

Si tal es el caso, ¿dónde está aquel sueño, o aquella idea, o aquel objetivo? ¿Por qué se ha desvanecido?

¿En qué se ha convertido el emprendedor que puso en marcha la empresa? La respuesta es bien simple: *el emprendedor tan sólo existió durante un breve lapso de tiempo.* Un breve instante en el tiempo. Y a continuación desapareció. En la mayoría de los casos para siempre.

Si el emprendedor logró sobrevivir a todas las vicisitudes fue tan sólo como un mito que creció a partir de un malentendido sobre quiénes son los que deciden entrar en los negocios y por qué.

Un malentendido que suele acarrear enormes costes —muchos más de los que, probablemente, podemos llegar a imaginar— en forma de pérdida de recursos, de oportunidades y de vidas malgastadas.

Este mito, este malentendido, es lo que yo denomino el mito E, el mito del emprendedor. Y entronca con una creencia romántica según la cual los negocios suelen ser puestos en marcha por emprendedores, cuando, en realidad, en la mayoría de los casos no es así.

Entonces, ¿quiénes son los que inician las empresas? ¿Y por qué?

El impulso emprendedor

Para llegar a comprender el mito E en toda su amplitud, y los malentendidos que conlleva, veamos en detalle las características de la persona que entra en el mundo de los negocios, y no cómo será después de formar parte de él.

En este sentido, ¿qué hacía usted antes de formar parte de ese mundo? Y, si está pensando entrar en él, ¿a qué se dedica en la actualidad?

De hecho, si es como la mayoría de personas que he podido conocer, estaría trabajando para alguien.

¿Qué hacía?

Probablemente algún tipo de trabajo técnico, como la mayoría de las personas que deciden entrar en el mundo de los negocios.

Tal vez era carpintero, mecánico o especialista en maquinaria.

O, tal vez, librero o esquilador de perros lanosos, delineante, peluquero, barbero, programador informático, médico, escritor técnico, artista gráfico, contable, lampista o vendedor.

Pero, más allá de dónde estuviese y qué hiciese, lo cierto es que desarrollaba un trabajo técnico Y, probablemente, era muy bueno en ello, aunque lo estaba haciendo para un tercero.

Hasta que un día, sin razón aparente, ocurrió algo. Pudo ser a consecuencia de la climatología, de un cumpleaños o de la graduación de alguno de sus hijos en el instituto. Pudo ser consecuencia del cheque semanal que recibió un determinado viernes por la tarde o, sencillamente, de la simple visión de su jefe sentado en su despacho. Quizá se debió a la impresión de que su jefe realmente no apreciaba como debiera su contribución al éxito de la empresa.

Pudo no ser nada, eso no importa gran cosa; pero un día, sin razón aparente, *se sintió súbitamente poseído por un impulso emprendedor*; y a partir de aquel momento, su vida cambió. En su fuero interno, sonó algo parecido a: «¿Por qué estoy haciendo esto? ¿Por qué estoy trabajando para él? Si, además, sé tanto sobre este negocio como pueda saber él. Si no fuese por mí, ya no tendría empresa. Cualquier persona puede hacer funcionar un negocio. Estoy trabajando en uno y para uno».

Y desde el momento en que empezó a valorar y asumir este tipo de preguntas, su destino quedó marcado.

La excitación que le producía la posibilidad de cortar las ataduras se convirtió, desde aquel momento, en su constante compañera de viaje.

El sentimiento de independencia empezó a seguirle a todas partes, la idea de convertirse en su propio jefe, haciendo sus propias cosas, cantando su propia canción, llegó a ser algo absolutamente irresistible.

Una vez afectado por el impulso emprendedor, ya no hay retorno, es algo que no se puede abandonar.

Desde ese mismo momento *debía* poner en marcha su propio negocio.

El supuesto fatal

Con la angustia que le producía su impulso emprendedor, había sido víctima del supuesto más desastroso que se puede dar cuando alguien pretende incorporarse al mundo de los negocios, un supuesto que afecta a aquellos técnicos que deciden entrar por su cuenta en ese ámbito y que define el curso de la evolución de un negocio —desde su apertura hasta su liquidación.

Ese supuesto fatal se resume básicamente en esta proposición: *si se comprende el trabajo técnico de un determinado negocio, se comprende el negocio para el que ese trabajo supone un elemento fundamental.*

Y la razón fatal es que, simplemente, eso no es cierto.

De hecho, ¡ésta es una de las causas fundamentales del fracaso de una empresa!

El trabajo técnico de un determinado negocio y el negocio sustentado en ese tipo de trabajo *son dos cosas totalmente distintas.*

Pero el técnico que decide emprender un negocio normalmente no es consciente de este hecho. Para el técnico afectado por el impulso emprendedor, un negocio no es realmente un negocio, sino un lugar al que acudir a trabajar. Por ello, el carpintero, el electricista o el lampista se convierten en contratistas, el barbero decide abrir una barbería, el escritor técnico abrirá una empresa para editar textos técnicos, la peluquera un salón de belleza, el ingeniero decide entrar en los negocios de los semiconductores y el músico opta por abrir una tienda de instrumentos musicales. Todos ellos, absolutamente convencidos de que mediante la comprensión del trabajo técnico del negocio quedan inmediatamente y eminentemente cualificados para hacerlo funcionar.

¡Y eso no es cierto!

De hecho, en lugar de convertirse en el primer activo de su negocio, el conocimiento del trabajo técnico del mismo será su mayor pasivo individual. Aunque no es menos cierto que si el técnico no tuviese este conocimiento debería aprender a desarrollarlo.

Se vería obligado a aprender las claves para que el negocio funcionase, en lugar de tener que efectuar el trabajo por sí mismo.

Lo verdaderamente trágico es que cuando el técnico cae presa del supuesto fatal, el negocio que teóricamente debía liberarle de trabajar para un tercero en realidad termina por esclavizarle.

De pronto, el trabajo que se conocía al dedillo se transforma en algo más, en una labor a la que se suman una docena de aspectos diferentes de los que no se tenía conocimiento.

Aunque haya sido el impulso emprendedor el que ha estado en el origen del negocio, resulta que es el técnico quien deberá realizar el trabajo.

De manera que, de improviso, los sueños emprendedores se convierten en la pesadilla del técnico.

VER A LA MUJER JOVEN PREPARANDO PASTELES.
VER A LA MUJER JOVEN INICIANDO UN NEGOCIO DE PASTELES.
VER A LA MUJER JOVEN CONVIRTIÉNDOSE EN UNA MUJER VIEJA.

Conocí a Sarah después de que ésta llevase tres años en el mundo de los negocios. Me comentó: «Han sido los tres años más largos de toda mi vida».

El negocio de Sarah se llamaba «Todo sobre los pasteles» (no es su nombre real), pero no era, de hecho, «todo sobre los pasteles», sino «todo sobre el trabajo». Sarah amaba el trabajo por encima de todo y éste era el más importante que había realizado en su vida.

«De hecho», me decía en cierta ocasión, «no sólo odio tener que hacer todo esto [abrió sus brazos abarcando con ellos la totalidad de su pequeña tienda], sino que *odio* [enfatizó la palabra casi con fiereza] hacer pasteles. No puedo soportar la idea de estar rodeada de ellos. No puedo aguantar su aroma, no puedo ni contemplarlos.» Y, entonces, empezó a llorar.

El dulce y fresco aroma de los pasteles llenó el aire.

Eran las siete de la mañana y «Todo sobre los pasteles» iba a abrir al cabo de media hora. Pero la mente de Sarah estaba en otro lugar. «Son las siete de la mañana», decía, secándose los ojos con su delantal, como queriendo leer mi mente. «¿Te das cuenta de que he estado aquí desde las tres de la madrugada? ¿Y que ya estaba levantada a las dos para prepararme? ¿Y que cuando tenga los pasteles preparados, cuando haya abierto la tienda, atendido a mis clientes, cuando haya limpiado, cerrado, hecho las compras, cuadrado la caja, cuando haya ido al banco, almorzado y haya dejado preparados los pasteles para poderlos hornear mañana, serán las nueve y media o las diez de la noche; y cuando haya terminado con todo esto, precisamente en el momento que cualquier persona normal consideraría que la jornada ha terminado, tendré que sentarme en casa y empezar a pensar cómo voy a poder pagar el alquiler del próximo mes?

»Y todo ello [abriendo de nuevo los brazos, como para intentar acentuar todo lo que estaba afirmando] debido a que todos mis amigos me decían que estaba loca si no abría una tienda de pasteles, dado que era tan buena preparándolos. Y lo que es peor, ¡les hice caso! Consideré que era una forma de huir del terrible trabajo en el que estaba. Entendí que podía ser una forma de liberarme haciendo algo que me gustaba y haciéndolo para mí.»

Estaba a punto de llorar y no quería interrumpirla. Esperé pacientemente que continuase con sus quejas. De pronto, le dio un fuerte

puntapié con el pie derecho al inmenso horno que tenía delante de ella.

«¡Maldito!», explotó. «¡Maldito, maldito, maldito!»

Para darle énfasis a sus palabras, le volvió a dar otro puntapié al horno. Y entonces se desplomó suspirando profundamente y abrazándose a mí con fuerza, casi de forma desesperada.

«¿Y ahora, qué hago?», dijo casi en un suspiro. Realmente no me lo preguntaba a mí, sino a sí misma.

Sarah se apoyó contra la pared y se quedó así, quieta, durante unos instantes, mirándose los pies. El gran reloj de pared dio las horas, que retumbaron en la tienda vacía. Se podían oír los automóviles circulando ruidosamente por las calles vacías frente a la tienda, al tiempo que la ciudad empezaba a despertarse. El sol comenzaba a brillar a través de los ventanales barriendo con sus rayos el brillante suelo de madera frente al mostrador.

Se podían ver las motas de polvo flotando al trasluz, suspendidas en el aire, mientras yo esperaba que Sarah reemprendiese su conversación.

Se le notaba enfrentada a una profunda duda.

Había gastado todo lo que tenía, si no más, para poner en marcha su encantadora tiendecita.

Los suelos eran del mejor roble, los hornos eran de las mejores marcas que se podían encontrar en el mercado, las exposiciones en los escaparates eran encantadoras, las mejores que se podían comprar.

Había puesto todo su corazón en este lugar, de la misma forma que lo había puesto en sus pasteles. Se había enamorado, como si de una jovencita se tratase, de la elaboración de esos dulces, siempre tutorada por su tía, que había vivido con su familia mientras Sarah estaba en edad de crecer.

Su tía había llenado la cocina de la familia y la infancia de Sarah con los deliciosos y dulces aromas de sus pasteles recién horneados. Ella la había introducido en la magia del proceso: preparar la masa, limpiar adecuadamente el horno, esparcir la harina, preparar las formas, cortar cuidadosamente las manzanas, las cerezas, los ruibarbos, los melocotones. Era un trabajo hecho con amor.

Su tía la corregía cuando Sarah, debido a sus prisas juveniles, cometía algún error. Ella le había dicho una y otra vez: «Sarah, querida, tenemos todo el tiempo del mundo. La elaboración de pasteles es algo delicado, sin prisas, con amor, se tiene que hacer hacer paso a paso. Se trata de hacer pasteles».

Y Sarah pensaba que la comprendía. Pero ahora se ha dado cuen-

ta de que las cosas han cambiado. La elaboración de pasteles ha resultado algo ruinoso para ella. O por lo menos eso creía.

El reloj siguió con su tañido enfático. Observé cómo Sarah se estremeció de angustia. Pensé en lo opresivo que podía ser para ella encontrarse sumida en dudas, con las importantes deudas que había contraído y con tan pocos ánimos para enfrentarse a tantos problemas. ¿Dónde estaba su tía? ¿Quién iba a decirle qué era lo que debía hacer a continuación?

«Sarah», le dije con tanto cuidado como fui capaz, «es el momento de volver a aprender todo lo que hay que saber sobre la elaboración de pasteles.»

El técnico afectado por el impulso emprendedor asume un trabajo que le gusta y con el que disfruta, y lo convierte en su propio empleo. El trabajo tan amado se convierte en una tarea entre otras muchas menos familiares y menos complacientes. En lugar de mantener su especialidad, que representa la única habilidad que el técnico puede poseer, y a partir de la que se ha intentado iniciar un negocio, el trabajo se trivializa, se convierte en algo que debe ser realizado con la finalidad de dejar espacio físico y temporal para otras muchas cosas que deben también ser realizadas.

Le comenté a Sarah que todos y cada uno de los técnicos que han puesto en marcha un negocio se han visto asaltados por las experiencias derivadas del impulso emprendedor de la misma manera que ella.

Primero, excitación, ansia, deseos, alborozo; en segundo lugar, miedo, terror; en tercer lugar, cansancio, incomprensión; y finalmente, desesperación. Un terrible sentimiento de pérdida —no tan sólo una pérdida relativa a algo que les pueda resultar próximo, sino la pérdida del propósito inicial, la pérdida del yo.

Sarah me observó con un sentimiento de alivio al sentirse mirada pero no juzgada.

«Has acertado en lo que me pasa», dijo. «Pero, ¿qué tengo que hacer?»

«Tendrás que resolver tu problema paso a paso», le respondí. «El aspecto técnico no es el único problema que tienes que solventar en todo este asunto.»

2
EL EMPRENDEDOR, EL DIRECTIVO Y EL TÉCNICO

> Así, en el devenir de la vida, un hombre adquiere muchas personalidades humanas, muchos personajes, muchos yoes (porque cada uno de ellos, hablando para sí mismos, de forma independiente de los otros, dice «yo», «mi», cuando aparece).
>
> JEAN VAYSSE
> *Toward Awakening*

¡No!, el técnico no es el único problema. El problema es mucho más complicado; su esencia radica en que cuando alguien decide abrir su propio negocio, actúa como tres personas en una: como emprendedor, como directivo y como técnico. Y el problema se complica por el hecho de que mientras cada una de estas personalidades quiere ser el jefe, ninguna de ellas desea tener un jefe.

Por eso inician un negocio, compartiendo todos el deseo de prescindir de un jefe. Y aquí es precisamente donde comienza el conflicto.

Con la finalidad de mostrar la manera en que el problema se manifiesta en cada uno de nosotros, veamos la forma en que las diferentes personalidades internas interactúan. Echemos una mirada a dos personajes que nos son a todos muy familiares: el «gordo» y el «flaco».

¿Ha decidido, en algún momento de su vida, iniciar una dieta de adelgazamiento? Imagínese sentado frente a su aparato de televisión, un sábado por la tarde, viendo una competición atlética, impresionado por la fuerza vital y por la destreza de los deportistas. Entre tanto está comiendo un bocadillo, el segundo desde que se sentó a contemplar la competición hace unas dos horas.

Está ensimismado por todo lo que ocurre en la pantalla cuando, de pronto, alguien se levanta y le espeta: «¿Qué estás haciendo?

Mírate. ¡Estás gordo! ¡No estás en forma! ¡Tienes que hacer algo!».

Nos ha ocurrido algo similar a todos, y entonces algo se despierta en nuestro interior, proyectándonos una imagen completamente distinta de cómo deberíamos ser y qué deberíamos estar haciendo. Llamemos a este alguien el «flaco».

Pero, ¿quién es el «flaco»? Precisamente quien emplea palabras como *disciplina, ejercicio, organización*. Es intolerante, autocontenido, amante de los detalles, un tirano compulsivo.

Aborrece la gente gorda. No la soporta a su alrededor. No puede estar quieto, puesto que necesita estar en movimiento constante. Vive para la acción.

Cuando el «flaco» entra en escena, hay que estar alerta: las cosas van a cambiar. Sin darse cuenta, empieza a eliminar los alimentos ricos en grasas de su frigorífico. Al poco tiempo está comprando un nuevo par de zapatillas de deporte, pantalones cortos y una nueva sudadera. Las cosas van a cambiar a su alrededor. Acaba de asumir un nuevo compromiso con la vida. Empieza a planificar un nuevo régimen cotidiano: levantarse a las cinco, correr cinco kilómetros, darse una ducha fría a las seis, desayunar con tostadas de pan integral, café solo y medio pomelo; y a continuación, ir al trabajo en bicicleta, volver a casa a las siete de la tarde, correr otros tres kilómetros, acostarse a las diez —¡el mundo empieza a ser un lugar diferente!

¡Y usted lo sigue intentando! El lunes por la noche ya ha perdido un kilo. Se va a dormir soñando con ganar la maratón de Boston. ¿Por qué no? Tal como van las cosas, es sólo cuestión de tiempo. El martes por la noche sigue con lo mismo. ¡Medio kilo más! Es increíble. Maravilloso. Una máquina de adelgazar. El miércoles es el momento de hacer un esfuerzo adicional. Una hora extra de esfuerzo por la mañana y media hora más por la noche.

No puede usted esperar el momento de ponerse sobre la báscula. Ansioso, se dirige hacia el cuarto de baño, lleno de expectativas sobre el diagnóstico del aparato. De nuevo lleno de ansiedad, observa la escala de peso. Pero, ¿qué es lo que ve...?: *nada*. No ha perdido ni un solo kilo. Su peso es exactamente el mismo que el del martes.

El desánimo empieza a asomar. Se empieza a notar un resquicio de resentimiento. «¿Después de tanto trabajo? ¿Después de tanto sudor y de tanto esfuerzo? Y con tanto sacrificio, ¿nada? No es justo.» Pero no se arruga. Después de todo, mañana será otro día. Se va a dormir esperando trabajar más duro mañana jueves. Aunque, de alguna manera, algo ha cambiado.

Pero no sabe qué es lo que realmente ha cambiado hasta el jueves por la mañana.

Está lloviendo, la habitación está fría, algo parece distinto. Pero, ¿qué es? Durante uno o dos minutos parece que algo va a pasar. Y, de pronto, sucede: *existe alguien más en su cuerpo.* ¡Se trata del «gordo»! ¡Ha regresado!

Y él no quiere correr. ¡No quiere correr! De hecho, ni tan siquiera quiere salir de la cama. Hace frío afuera. «¿Correr? ¿Me estás tomando el pelo?» El «gordo» no quiere saber nada de todo esto. ¡Pero si el único ejercicio en el que puede estar interesado es comer!

Y, de pronto, usted mismo se encuentra frente a la nevera —*dentro* del frigorífico—, ¡trasteando en la cocina! La comida se ha convertido en su máximo interés. El maratón ha desaparecido; la máquina de adelgazar se ha esfumado; las sudaderas, los pantalones cortos y las zapatillas de deporte ya no existen.

El «gordo» ha regresado. Está poniendo en marcha sus mecanismos de acción.

Nos suele ocurrir a todos, una y otra vez. Porque hemos tomado conciencia de que realmente somos una única persona.

Y con ello, cuando el «flaco» decide cambiar las cosas, estamos convencidos de que es el *yo* el que está tomando cualquier tipo de decisión al respecto.

Y cuando el «gordo» despierta y recupera todo lo que tenía antes, también pensamos que es el *yo* el que está tomando esta decisión.

Pero no es así. Realmente, es el *nosotros.*

El «flaco» y el «gordo» son dos personalidades totalmente distintas, con necesidades, intereses y estilos de vida totalmente diferentes. Ésta es la razón fundamental por la que no se gustan entre sí. Ambos quieren cosas diametralmente opuestas.

El problema es que cuando alguien se ha transformado en el «flaco» queda completamente consumido por sus necesidades, sus intereses, sus formas de vida.

Y entonces ocurre algo totalmente distinto —la báscula le decepciona, el clima se hace demasiado frío, alguien le ofrece un sabroso bocadillo de jamón.

En aquel momento, el «gordo», que ha estado esperando en la retaguardia, capta su atención. Y asume el control de la situación. Usted le vuelve a pertenecer.

En otras palabras, cuando es el «flaco», usted está permanentemente haciendo promesas para mantener alejado al «gordo».

Y cuando se convierte en el «gordo», estará haciendo siempre promesas para mantener a distancia al «flaco».

Y no es porque seamos indecisos o poco fiables, sino porque todos y cada uno de nosotros somos un conjunto completo de personalidades distintas, cada una de ellas con su característica específica y con su forma de hacer las cosas. La mera propuesta de que uno de ellos postergue al otro supone una inevitable batalla o incluso una declaración de guerra en toda regla.

Cualquiera que haya podido experimentar el conflicto entre el «flaco» y el «gordo» (¿acaso no lo hemos vivido, al menos una vez, todos y cada uno de nosotros?) puede reconocer lo que quiero decir. No se puede ser ambos a la vez; uno de ellos tiene que perder. Y ambos lo saben.

En realidad éste es el tipo de conflicto que se presenta en el fuero interno de cualquier propietario de un pequeño negocio. Pero, en el fondo, es una batalla entre el emprendedor, el directivo y el técnico.

Desgraciadamente, es un combate que nadie puede ganar. La comprensión de las diferencias que existen entre ellos nos permitirá entender con rapidez las razones del conflicto.

El emprendedor

La personalidad emprendedora hace que cualquier situación, por trivial que resulte, se convierta en una excepcional oportunidad. El emprendedor es el visionario que hay en nosotros. El soñador. La energía detrás de cualquier actividad humana. La imaginación que enciende el fuego del futuro. El catalizador del cambio.

El emprendedor vive en el futuro, nunca en el pasado, raramente en el presente. Se siente feliz cuando se le deja libertad para construir imágenes sobre la base del «qué pasa si» y del «si, cuando».

En el ámbito de la ciencia la personalidad emprendedora trabaja en las áreas más abstractas y menos pragmáticas de la física de partículas, en las matemáticas puras y en la astronomía teórica. En el arte se instalará en la rara arena de la vanguardia. En los negocios el emprendedor es el innovador, el gran estratega, el creador de nuevos métodos para penetrar en nuevos mercados, o para equipararse con los grandes líderes mundiales —por ejemplo, Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson de IBM o Ray Kroc de McDonald's.

El emprendedor es nuestra personalidad creadora —siempre actuando frente a lo desconocido, luchando por el futuro, creando las probabilidades a partir de las posibilidades, modelando el caos para buscar cierta armonía.

Toda fuerte personalidad emprendedora tiene una extraordinaria necesidad de control. Viviendo en un mundo visionario orientado hacia el futuro, necesita el control de la gente y de los eventos del presente, de forma que pueda concentrarse en sus sueños.

La permanente necesidad de cambio del emprendedor acarrea normalmente problemas a sus proyectos y a las personas que se adhieren a ellos. Como resultado de esta actitud, a menudo se suele distanciar de los otros. Cuanto mayor sea esta distancia, mayor será el esfuerzo necesario para hacer que sus partidarios puedan seguirle.

Esto se convierte finalmente en su máxima aspiración: un mundo conformado tanto por una sobreabundancia de oportunidades como por la necesidad de arrastrar a los demás.

El problema estriba en la manera de buscar las oportunidades sin pararse a mirar a quién pueden afectar. La forma de actuar del emprendedor consiste en intimidar, hostigar, flagelar, adular, halagar, vociferar y, finalmente, cuando todo lo anterior falla, prometer cualquier cosa con la única finalidad de mantener el proyecto en marcha.

Para él un exceso de personas puede representar un problema en su camino hacia la obtención de su sueño.

El directivo

La personalidad directiva es pragmática. Sin el directivo no existiría planificación, ni orden, ni predictibilidad. Es la parte de nosotros que va a Sears y compra cajas de plástico para ordenar las cosas, se las lleva a casa, las instala en el garaje y almacena en ellas de forma sistemática los diferentes tipos de tornillos, tuercas y arandelas. A continuación cuelga las diferentes herramientas en las pared con un orden impecable —herramientas para cuidar el césped en una hilera, las de la madera en otra— y, para estar absolutamente seguros de que el orden no se altera, dibuja la silueta de cada una de ellas sobre la pared.

Si el emprendedor vive en el futuro, el directivo vive en el pasado; si el emprendedor necesita control, el directivo necesita orden. Allí donde el emprendedor desea el cambio, el directivo mantiene el *statu quo* de forma compulsiva.

Allí donde el emprendedor ve invariablemente oportunidades potenciales en cualquier evento, el directivo ve, invariable y unificadamente, problemas.

El directivo construye una casa para vivir en ella para siempre. El emprendedor la construye y, al instante, empieza a hacer planes para la próxima.

El directivo crea hileras nítidas y ordenadas de cosas. El emprendedor crea las cosas, mientras que el directivo las pone en orden. El directivo es el que corre detrás del emprendedor para reparar el desorden. Sin éste no existiría desorden que reparar.

Sin el directivo no existiría negocio ni sociedad. Sin el emprendedor no existiría innovación. La tensión entre la visión del emprendedor y el pragmatismo del directivo es lo que genera la síntesis a partir de la que aparecen los grandes trabajos.

El técnico

El técnico es el «hacedor», su credo es, por encima de todo, «si quieres que se haga, hazlo tú mismo». Adora hacer chapuzas; para él las cosas están para desmontarlas y volverlas a montar; se supone que no están para soñar con ellas, sino para poder hacerlas.

Si el emprendedor vive en el futuro y el directivo en el pasado, el técnico lo hace en el presente.

Mientras pueda trabajar, el técnico se sentirá feliz, pero haciendo una sola cosa en cada momento. Aunque sabe que se pueden hacer dos cosas de forma simultánea, opina que tan sólo un loco lo intentaría. Por ello trabaja de forma regular y se siente completamente feliz cuando logra controlar el flujo de trabajo.

Con todo ello, el técnico desconfía de los que trabajan para él, dado que siempre están intentando realizar más trabajo del posible o incluso del necesario.

Para el técnico pensar es una tarea improductiva, a menos que afecte única y exclusivamente al trabajo que se debe realizar en cada momento.

En consecuencia, sospecha de las ideas elevadas o abstractas.

Aunque pensar no es trabajo, sino un elemento más del propio trabajo, el técnico no se interesa por las ideas, sino más bien por el «cómo hacerlo». Para él todas las ideas deben quedar reducidas a metodología si quieren tener algún valor verdadero. Y con buenas razones.

El técnico sabe que si esto no fuera así, el mundo tendría muchos más problemas de los que ya hay. No se haría nada, por mucho que mucha gente estaría empleada sobre todo *en pensar.*

Dicho de otro modo: mientras el emprendedor sueña y el directivo se atormenta, el técnico rumia.

El técnico es un individualista declarado que se mantiene en su terreno con el claro objetivo de conseguir el pan de cada día. Es la espina dorsal de cualquier tradición cultural y, lo que es aún más importante, de todos nosotros. Si el técnico no hace las cosas, nadie las hará.

Todo el mundo termina funcionando de la misma forma que el técnico.

Así, el emprendedor está constantemente lanzando envites a través de la propuesta sistemática de «grandes y nuevas ideas». Está constantemente generando nuevos e interesantes trabajos para que el técnico pueda actuar, estableciendo de esta forma una relación simbiótica potencial. Desafortunadamente, esto en muy pocas ocasiones suele funcionar de este modo.

Dado que la mayoría de las ideas emprendedoras no funcionan en el mundo, la experiencia usual del técnico da lugar a frustraciones y angustias, al ser interrumpido en el transcurso de la realización de lo que *debe* ser hecho para probar algo nuevo que quizá no se debería realizar.

El directivo también resulta un problema para el técnico, puesto que aquél pretende imponer su orden en el trabajo de éste con el fin de reducirlo simplemente a una parte del «sistema».

Pero siendo un individualista redomado, el técnico no puede ser tratado de este modo.

Para él el «sistema» es deshumanizado, frío, antiséptico e impersonal. Viola, en definitiva, su individualidad. El trabajo es lo que una *persona* realiza; y en la medida en que eso no se cumple, se convierte en algo extraño. Sin embargo, para el directivo el trabajo es un sistema para obtener resultados en el que el técnico es tan sólo un componente más. En consecuencia, para aquél el técnico se convierte en un problema que debe ser gestionado de la mejor manera posible. Para el técnico, el directivo se transforma en un entrometido que debe ser evitado por todos los medios.

Para ambos el emprendedor es el que, en primer lugar y por encima de toda otra consideración, les acarrea sistemáticamente todo tipo de problemas.

De hecho, todos tenemos algo de emprendedor, de directivo y de técnico. Y si estas partes estuviesen perfectamente equilibradas, estaríamos describiendo una persona absolutamente competente.

El emprendedor quedaría libre para forjar el futuro en nuevas áreas de interés, el directivo solidificaría las bases de las operaciones y el técnico realizaría el trabajo técnico.

Cada uno de ellos extraería sus conclusiones y tendría sus satisfacciones de aquel tipo de trabajo que mejor pudiese realizar, sirviendo todos ellos para el mejor fin posible.

Desafortunadamente, nuestra experiencia demuestra que pocas personas que acometen empresas están dotadas de este tipo de equilibrio. Normalmente el típico propietario de un pequeño negocio tiene tan sólo un 10% de emprendedor, un 20% de directivo y un 70% de técnico.

El emprendedor se levanta un buen día con una idea, el directivo se queja, «¡Oh, no!». Y mientras inician la confrontación entre ellos, el técnico halla la oportunidad de iniciar el negocio a su modo, y no con la finalidad de llegar a conseguir el objetivo aparecido en el sueño del emprendedor, sino para asumir el control de su trabajo y así evitar que lo tome cualquiera de los otros dos.

Para el técnico es un sueño que se hace realidad. El patrón ha muerto. Pero para el negocio es un desastre, puesto que está en la palestra la persona inadecuada. ¡El técnico es quien asume la responsabilidad!

Sarah parecía un poco abrumada.

«No lo comprendo», decía. «¿Cómo he podido haber hecho esto de forma diferente? La única razón por la que inicié este negocio fue porque me gustaba hacer pasteles. Si no hubiese sido por eso, ¿cuál hubiese podido ser la razón?» Se quedó mirándome desconfiadamente, como si yo quisiera hacerle su imposible situación aún más insoportable.

«Bien, pensemos en ello conjuntamente», le respondí.

«Si es cierto que en cada hombre de negocios existen tres personalidades simultáneas, en lugar de una, ¿puedes imaginarte la complicación que ello conlleva? Si uno de ellos quiere una cosa, otro quiere algo distinto, mientras que el tercero desea una cosa totalmente diferente, ¿puedes imaginarte la confusión que eso puede acarrear a nuestras vidas? Y no es tan sólo las diferentes personalidades que hay en nosotros lo que nos puede confundir, sino también la interacción con todos aquellos con los que estamos en contacto: con nuestros empleados, con nuestros clientes, hijos, socios, padres, amigos, esposos o esposas, amantes. Si eso es cierto, sólo nos queda mirar el día a día, observar cómo uno se desenvuelve en una jornada nor-

mal y, de esta manera, los diferentes elementos aparecerán. Se podrá ver a cada uno de ellos desarrollando sus respectivos papeles, luchando por sus propios espacios, saboteando el de los otros como mejor sepa.

»En tu negocio se podría ver cómo una parte de ti mismo desea un determinado tipo de orden, mientras que otra parte sueña con el posible futuro. Se podría ver cómo otra parte no puede seguir estando ociosa, lanzándose a hornear, limpiar y a esperar a que los clientes entren por la puerta. Esta parte es la que se siente culpable si no está haciendo algo en todo momento.

»Es decir, se podría ver cómo el emprendedor que hay en ti sueña y urde el futuro, mientras que el directivo intenta constantemente mantener las cosas como están y el técnico pretende dirigir a los otros dos locos. Esto permitiría demostrar que no sólo es un asunto de responsabilidades no equilibradas entre sí, sino que la vida de cada una de ellas depende de quién gane en ese equilibrio. Y hasta que no se llega a esto, ¡es la guerra! Una guerra que, por cierto, nadie está en condiciones de ganar.

»También se podría ver que una de las personalidades es la más fuerte de las tres (o de las cuatro, o de las cinco, o de las seis), y cuál de ellas es la que intenta dominar a las otras. De hecho, con una larga y cuidadosa observación se podrá empezar a entender lo devastadora que resulta la tiranía de la personalidad más fuerte sobre la totalidad de tu vida. Y se podrá comprobar que sin equilibrio, sin la coexistencia de las tres personalidades ofreciéndose mutuamente oportunidades, libertades y lo que cada una necesita para crecer, tu negocio no funcionará, no será más que un fiel reflejo de tu desequilibrio.

»Por eso, un negocio emprendedor, sin un directivo que dé órdenes y sin un técnico que se ponga a trabajar, tendrá muchas probabilidades de fracasar. Y en un negocio basado en la personalidad directiva, sin un emprendedor o un técnico que puedan desempeñar sus papeles críticos, se terminará poniendo todo en pequeñas cajas grises y finalmente se detectará, cuando sea demasiado tarde, que no hay razón de ser para las cosas o las cajas que se han estado empleando. Un negocio de esta naturaleza se hundirá, sin duda, rápidamente.

»Análogamente, en un negocio basado en la personalidad técnica, sin un emprendedor que lo lidere o un directivo que lo supervise, el técnico trabajará hasta la extenuación y terminará levantándose cada mañana para trabajar más que el día anterior, y así sucesiva-

mente. Todo ello para descubrir, mucho después de que sea demasiado tarde, que mientras trabajaba alguien había tomado decisiones alternativas.»

Sarah me miró con cierta incertidumbre.

«Pero, yo no soy una emprendedora», me dijo.

«Todo lo que hago son pasteles. Es lo único que he querido hacer, de forma similar al técnico que me ha descrito. Si las personalidades emprendedoras se pusiesen en marcha, me desbordarían. ¿Qué puedo hacer si no existe un emprendedor en mi interior?»

No podía ayudarla, pero sonreí. Iba a resultar divertido.

Porque sabía que cuando al final Sarah lo descubriese —y sabía que podía hacerlo—, iba a ser consciente de que existía algo en ella que desconocía.

«Antes de llegar a esta conclusión, veamos más en detalle qué es lo que realmente hace el emprendedor», le contesté.

«Un emprendedor es el encargado de vislumbrar el negocio como algo diferente de lo que pueda preestablecer el propietario. Su trabajo es hacer las preguntas adecuadas sobre los porqués de este negocio. ¿Por qué un negocio de hacer pasteles en lugar de una tienda de productos de belleza? Si alguien es pastelero, resultaría fácil abrir un negocio de venta de pasteles. Y ésta es la clave. Si alguien es pastelero y está empeñado en realizarse, dejaría de lado su experiencia en pastelería, iniciando un diálogo interno con el que cualquier personalidad verdaderamente emprendedora estaría muy familiarizada.

»Empezaría diciéndose a sí mismo: "Ya es hora de crearme una nueva vida. Es hora de retar a mi imaginación y de iniciar una nueva vida. Y la mejor forma de hacerlo en un mundo repleto de oportunidades consiste en crear un atractivo nuevo negocio. Precisamente aquel que pueda darme todo aquello que desee, que no me obligue a estar pendiente de él todo el día, que potencialmente pueda ser único, que los compradores que vengan allí por vez primera sigan hablando de él durante mucho tiempo y que, como resultado de esa primera experiencia, vuelvan a la tienda por los especiales aromas y sabores que en ella han encontrado. Me gustaría saber qué tipo de negocio podría ser éste".»

«Me gustaría saber qué tipo de negocio tendría que ser éste —le dije a Sarah— es la pregunta fundamental que hay que responder. Yo la llamo la pregunta soñadora y se halla en el centro del trabajo del emprendedor. Me pregunto, me pregunto, me pregunto.

»Por eso el trabajo del emprendedor es preguntarse. Imaginar y soñar. Ver cuáles pueden ser las capacidades por encima de la men-

te y el corazón. No en el pasado, sino en el futuro. Éste es el trabajo de la personalidad emprendedora en el inicio del negocio y en cada una de las diferentes etapas de su desarrollo. Me pregunto. Me pregunto. Me pregunto. Algo parecido a lo que hace cualquier inventor. Parecido a lo que hace un compositor. Como cualquier artista, cualquier artesano o cualquier físico. Al igual que debe hacer un pastelero. Yo lo llamo "trabajo futuro". El "me pregunto" es el verdadero trabajo de la personalidad emprendedora.»

Sarah intentó reprimirse, pero me di cuenta de que esbozaba una ligera sonrisa en sus labios.

«¿Cómo podría hacer esto de forma diferente?», me preguntó finalmente con creciente confianza. «Si aceptase la presencia de la personalidad emprendedora en mí, ¿de qué forma podría cambiar mi experiencia de este negocio?»

«¡Ya has llegado!», le dije. «Ésta es exactamente la pregunta adecuada. Y para llegar a la respuesta correcta, veamos el momento en el que se halla tu pequeño negocio en el ciclo de vida de las pequeñas empresas.»

3
INFANCIA: LA FASE DEL TÉCNICO

> ...mi tío Sol tenía una granja de mofetas, pero las mofetas enfermaron y murieron; de modo que mi tío Sol imitó a las mofetas sutilmente...
>
> E. E. CUMMINGS
> *Collected Poems*

Es evidente que los negocios, al igual que las personas, deben crecer, y que con este crecimiento se produce el cambio.

Desafortunadamente, la mayoría de los negocios no se gestionan de acuerdo a este principio. En lugar de ello, la mayoría de las empresas están condicionadas por lo que el *propietario* puede querer, en oposición a lo que la *empresa* necesita.

Y lo que el técnico que lleva el negocio desea no es, precisamente, crecimiento o cambio, sino todo lo contrario. Tan sólo quiere un lugar en el que poder trabajar, con libertad para hacer lo que quiera, cuando desee, libre de aquellas restricciones que pueda imponerle el patrón en el puesto de trabajo.

Por desgracia, lo que el técnico desea arruina el negocio antes de ponerlo en marcha.

Para comprender las razones, echemos una mirada a las tres fases del crecimiento de un negocio: infancia, adolescencia y madurez.

Si llegamos a entender cómo afectan a la mente del propietario cada una de ellas, podremos entender por qué la mayoría de las empresas no funcionan; de esa manera, se puede garantizar que la suya sea distinta.

El patrón ha muerto, y usted, el técnico, se ha liberado finalmente. Ya puede hacer lo que quiera en su propio negocio. La esperanza vuela alto. El aire está repleto de posibilidades. Es como cuando era

niño y empezaban las vacaciones de verano. La libertad recientemente adquirida es intoxicadora.

En los inicios de su negocio ninguna pregunta sobra. Como buen técnico está acostumbrado a «realizar sus tareas». Con ello, las horas dedicadas al negocio durante el periodo de infancia no tienen connotaciones negativas, sino completamente positivas, voluntarias, agradables. Hay trabajo que hacer, y esto es lo que le gusta. Después de todo, su lema es el trabajo. En definitiva, es usted el que piensa que «este trabajo es para mí».

Por eso se dedica a trabajar. Diez, doce, catorce horas al día. Siete días a la semana. Incluso en su casa. Todos sus pensamientos y sentimientos giran alrededor de su nueva empresa. Le consume y absorbe por completo, haría cualquier cosa para mantenerlo vivo.

Pero en esta etapa no sólo está realizando aquel trabajo que sabe realizar perfectamente, sino también aquel en el que no es un especialista. Durante la etapa de la infancia se convierte en un experto maestro equilibrista, manteniendo a la vez todos los aros en el aire.

Resulta fácil caracterizar un negocio en la etapa de infancia —*el propietario y el negocio son la misma cosa.*

Si se eliminase el propietario de la etapa de infancia de un negocio, éste desaparecería. ¡No quedaría nada! En la infancia usted *es* el negocio.

Incluso aparece en el mismo nombre de la empresa —«EL LOCAL DE JOE», «EL GARITO DE TOMMY», «ALIMENTOS MARY»— de forma que el cliente no se olvidará de quién es el patrón.

Y pronto, si la suerte le acompaña, todos sus esfuerzos, sudores, preocupaciones y trabajos empezarán a dar su fruto. En este sentido, a usted le va bien porque trabaja duro. Los clientes no olvidan. Regresan. Envían y le recomiendan a sus amigos. Sus amigos tienen amigos. Y todos ellos hablan de Joe, Tommy o Mary. Todos hablan de usted.

Si se puede confiar en las palabras de sus clientes, no hay nadie como Joe, Tommy o Mary. Ellos son como viejos amigos. Trabajan duro para obtener buenos ingresos. Y lo hacen bien. Joe es el mejor barbero que nunca se ha visto, Tommy es el mejor impresor y Mary hace los mejores bocadillos de carne que hayan podido comer. Sus clientes se vuelven locos con usted. Siguen viniendo en manadas.

¡Y usted está encantado! Pero, de pronto, todo cambia. Sutilmente al principio, luego gradualmente se hace cada vez más obvio. Y usted se queda por detrás del cambio. Hay mucho más trabajo del que posiblemente esté en condiciones de asumir. Los clientes se ha-

cen implacables. Es a usted a quien quieren, a quien necesitan. Les ha acostumbrado mal, lo que hace que usted tenga que trabajar cada vez más rápidamente.

Y, de pronto, lo inevitable ocurre. ¡Usted, el maestro equilibrista, empieza a no poder mantener todos los aros en el aire!

Y nadie puede ayudarle. No es un problema de hacer más o de hacerlo mejor. Simplemente, no puede con todo. Su entusiasmo por trabajar para todos sus clientes empieza a desvanecerse. El servicio, que en un momento dado era excelente, empieza a empeorar. El producto comienza a mostrar agotamiento y errores. Nada es como al principio, cuando puso en marcha el negocio. Los cortes de pelo de Joe ya no son como en el pasado. «Le he dicho corto por detrás y no en los lados.» «Mi nombre no es Fred; él es mi hermano —¡nunca me han hecho un corte de pelo al cero!»

En los impresos de Tommy empiezan a aparecer errores tipográficos, manchas de tinta, colores equivocados, papel inadecuado. «Yo no pedí tarjetas de visita; encargué tapas de folletos.» «¿Rosa?, ¡yo dije marrón!»

El «mejor bocadillo de carne del mundo preparado por Mary» sabe de pronto a pastrami. Es pastrami. «¿No me pidió usted pastrami?» De pronto, suena otra voz irritada: «¿Dónde está mi bocadillo de pastrami? ¡Esto es carne!». Mientras que otra pregunta: «¿Qué hacen estos garbanzos en mi sopa de carne?».

¿Qué hacer? La respuesta es un sobreesfuerzo y usted se dedica a trabajar aún más duro. Más tiempo, más energía.

Si antes le dedicaba doce horas a su negocio, ahora serán catorce, si antes eran catorce, ahora serán dieciséis, si antes le dedicaba dieciséis, ahora serán veinte. ¡Pero los aros se le siguen cayendo!

Y de pronto, Joe, Tommy y Mary desearían que sus nombres no apareciesen en los rótulos. Darían cualquier cosa por desaparecer.

Súbitamente, se encuentra usted al final de una terrible e increíble semana, un sábado por la noche, mientras trabaja en los libros de contabilidad, mientras intenta sacar alguna conclusión lógica a todo lo que está ocurriendo, mientras piensa en todo el trabajo que no pudo hacer en el transcurso de tan increíble semana, y en todo el que le espera en la próxima. Y de pronto, se da cuenta que simplemente *no podrá hacerlo.* ¡No hay realmente forma humana para acometer todo lo que tiene pendiente!

Como en un destello, comprueba que su negocio se ha convertido en el patrón que creía haber dejado atrás. ¡*No hay forma de librarse del patrón*!

El periodo de la infancia termina cuando el propietario se da cuenta de que el negocio no puede seguir por los derroteros por los que está discurriendo; en consecuencia, para poder sobrevivir será necesario cambiar.

Cuando llega esto —cuando la realidad es tan obvia que aflora en todo momento frente a un eventual idealismo—, se produce el «gran fallo» en muchos negocios.

Cuando esto sucede, muchos de los técnicos cierran la puerta y desaparecen. El resto son los que entran en la etapa de la adolescencia.

Sarah empezaba a parecer derrotada de nuevo. Yo había visto con anterioridad un rictus como el suyo en las caras de algunos de mis preocupados clientes. Cuando un técnico se convierte en propietario de un negocio, se tiene que enfrentar súbitamente con la realidad, y ello hace aparecer a veces un cierto sentimiento de abandono. El reto puede llegar a abrumarle. Pero presentía que Sarah podía llegar a dominar la situación.

«Presiento que todavía no lo comprendo», me dijo. «¿Qué hay de malo en ser un técnico? Normalmente me gusta el trabajo que hago. Y si no tuviese que hacer todo el resto de tareas, ¡me seguiría gustando!»

«Por descontado que seguirías disfrutando», le dije. «¡Y ésta es precisamente la clave! No hay nada malo en ser un técnico. El punto crítico radica en ser un técnico que, además, gestiona su propio negocio. Porque desde el momento en que ocurre esto el enfoque empresarial queda mediatizado. Se pasa a ver el mundo de abajo arriba, en lugar de verlo al revés. Se pasa a tener una visión táctica del negocio en lugar de una visión estratégica. Cuando se percibe el trabajo a realizar, la reacción de un técnico es ¡ponerse manos a la obra!

»Se considera que un negocio no es nada más que una agregación de diferentes tipos de trabajos realizados de una forma más o menos concatenada, cuando en realidad es algo más.

»Si se quiere trabajar en un negocio, ¡es necesario conseguir un trabajo en otro negocio ajeno! No lo haga en su propia empresa. Porque mientras trabaja, contesta al teléfono, hornea pasteles, limpia las ventanas y los suelos, mientras hace cosas, cosas y más cosas, existe algo todavía más importante que quedará sin hacer. Y es precisamente el trabajo no hecho, el trabajo estratégico, el trabajo emprendedor, el que llevará a la empresa hacia adelante, el que le garantizará la consecución de la vida que todavía no ha conocido.

»¡No! —dije, disfrutando verdaderamente de mi aseveración— no hay nada malo en el trabajo técnico; podría ser puro gozo.

»El único problema surge cuando el técnico asume las otras personalidades citadas, cuando impide el reto de aprender cuál debe ser la forma de hacer crecer el negocio. Cuando el técnico condiciona el papel del emprendedor, tan necesario para la vida, definiendo el verdadero momento de un pequeño negocio, y el del directivo, tan crítico para el equilibrio operacional o para el crecimiento de un negocio en el día a día.

»Ser un gran técnico es insuficiente para la tarea de construir un pequeño gran negocio. Queda condicionado por el trabajo táctico del negocio, como le suele ocurrir a todo técnico afectado por el impulso emprendedor, lo que conduce a una peculiar situación: ¡un trabajo complicado, frustrante y eventualmente sin sentido!

»Sé que sabes lo que ello significa, Sarah. ¿Puedes comprender que mientras veas el negocio desde la perspectiva del técnico, estarás destinada a sufrir este tipo de experiencias?», le pregunté lo más dulcemente que me fue posible.

Me di cuenta de que Sarah seguía planteándose la idea de hacer de forma distinta lo que había estado haciendo hasta ahora. Estaba esperando la pregunta que seguía madurando y que no era capaz de plantear.

«Pero ni tan siquiera puedo *imaginar* lo que sería mi negocio de no hacer yo el trabajo», me dijo. «Siempre ha dependido de mí. Si no fuese por mí, mis clientes se irían a otro sitio. No creo entender del todo qué hay de malo en ello.»

«Bien, piensa en ello», le dije. «En un negocio que depende de ti, de tu estilo, de tu personalidad, de tu presencia, de tu talento y de tus capacidades para realizar el trabajo, es cierto que si no estás, tus clientes se irán a otro sitio. ¿Acaso no lo harías tú también?

»Porque en un negocio como el tuyo lo que tus clientes compran no es la habilidad de tu negocio para darles lo que quieren, sino *tu* habilidad para darles lo que ellos quieren. ¡Y esto es lo erróneo!

»¿Qué pasaría si no quisieras estar allí? ¿Qué ocurriría si quisieras estar en algún otro lugar? Por ejemplo, de vacaciones. O en casa. O leyendo un libro. O trabajando en el jardín. ¿No existe algún otro lugar en el que te gustaría estar satisfaciendo las necesidades de aquellos clientes que te necesitan tan urgentemente, dado que eres la única que lo puedes hacer?

»¿Qué ocurriría si estuvieses enferma o te sintieses indispuesta, o si te entra la pereza sin más?

»¿No lo ves? Si tu negocio depende de ti, no serás su propietario —tan sólo dispondrás de un trabajo. Y es el peor trabajo del mundo, puesto que estarás haciéndolo para una lunática.

»Y, además, éste no es el objetivo básico al iniciar un negocio.

»El propósito fundamental a la hora de montarlo es quedar libre de un empleo para poder crear otros para otras personas.

»Lo fundamental es ir más allá de los horizontes existentes. De forma que se pueda inventar aquello que permita satisfacer una necesidad detectada en el mercado y que no ha sido satisfecha anteriormente. Gracias a ello se podrá vivir una nueva vida más estimulante.»

Sarah dijo: «Odio espolear a un caballo muerto, pero, ¿qué ocurre si quiero seguir realizando el trabajo técnico en mi negocio? ¿Qué ocurre si no quiero hacer más que esto?».

«Entonces, por Dios santo —dije con todo el énfasis que pude— ¡abandona tu negocio! Y hazlo lo más rápido que puedas. Porque no se puede estar a medio camino de dos situaciones radicalmente opuestas. No puedes tener el pastel y, al mismo tiempo, comértelo. No puedes ignorar los condicionantes financieros y contables, las implicaciones comerciales, las consecuencias en la administración y en las ventas. No puedes ignorar las necesidades de liderazgo de tus futuros empleados, de compromiso, de responsabilidades de gestión y de dirección, de todo aquello que debe permitir sostener las situaciones futuras de la empresa, yendo más allá de la simple ocupación de un puesto de trabajo. Si quieres que tu negocio prospere de verdad, es necesario que comprendas cómo funciona, que entiendas su dinámica —tesorería, crecimiento, sensibilidad del cliente, sensibilidad competitiva, y demás elementos fundamentales para el futuro y para la pervivencia de cualquier negocio.

»La clave radica —le dije mirándole a la cara e intentando efectuar una pregunta inexpresada— en que si todo lo que pretendes de un negocio de tu propiedad es la oportunidad de hacer lo mismo que hacías antes de iniciarlo, recibiendo más dinero por lo mismo y con más libertad para entrar y salir, estás equivocada —sé que suena extraño, pero es así. Tu autoindulgencia te consumirá, finalmente, tanto a ti como a tu negocio.»

Hice una pausa antes de continuar, ya que me di cuenta de que Sarah no estaba convencida del todo.

«¡No puedes obtenerlo de tu negocio! No puedes desarrollar únicamente el papel de técnico e ignorar los de emprendedor y directivo, tan sólo porque pienses que no estás preparada para poder desempeñarlos.

»Porque, Sarah, en el momento en el que escogiste poner en marcha un pequeño negocio, decidiste involuntariamente asumir un determinado papel en un juego mucho más complicado que cualquiera de los que hubieses podido jugar hasta aquel momento.

»Y para jugar a este nuevo juego, y poner definitivamente un *pequeño negocio que ya funciona*, tendrás que poner sobre la mesa tus necesidades emprendedoras, dispuestas para contribuir a las necesidades de expansión del negocio; mientras que tus necesidades directivas deberán recibir el apoyo adecuado, de forma que permitan desarrollar las habilidades necesarias para crear un determinado orden que permita transformar las visiones emprendedoras en acciones que definitivamente se manifiesten en el mundo real.

»Cualquier cosa que quede por debajo de estos niveles te llevará inevitablemente hacia el desastre y, finalmente, al cierre. Y esto se debe a que un pequeño negocio tan sólo requiere la adecuada dedicación en cada momento; de no ser así, suele terminar de forma dramática.

»Por lo tanto, nos guste o no, estamos obligados a aprender el cómo. Lo apasionante es que, una vez que se empieza, una vez que el técnico comienza a soltarse y se crea el espacio suficiente para que florezcan los otros yoes que hay en ti, el juego se hace mucho más reconfortante de lo que podías haber imaginado inicialmente.»

«Cuéntame más sobre ello», dijo Sarah. «Quiero saber.»

«Lo haré», le dije. «Aunque presiento que has comprendido más de lo que hace unos instantes imaginabas. Pero, ante todo, vayamos a la adolescencia, la segunda etapa en el proceso de crecimiento y de desarrollo de un negocio.»

4
ADOLESCENCIA: EN BUSCA DE UN POCO DE AYUDA

> Al igual que los gobiernos, entramos en épocas de crisis sin programas de choque y progresamos hacia el futuro sin un plan, sin esperanza, sin visión.
>
> ALVIN TOFFLER
> *The Third Wave*

La adolescencia en el ciclo de vida de un negocio empieza en el momento en el que se solicita algún tipo de ayuda externa. No existe forma de predecir en qué momento puede ocurrir. Pero *siempre* ocurre, sobre todo a consecuencia de eventuales crisis en la etapa de infancia.

Cualquier negocio que tenga voluntad de perdurar deberá pasar por su adolescencia. Cualquier propietario de una pequeña empresa que pretenda sobrevivir, terminará buscando ayuda.

Pero, ¿qué tipo de ayuda requerirá un técnico sobrecargado de trabajo? La respuesta es tan fácil como previsible e inevitable: *ayuda técnica.*

Alguien con experiencia, pero en el tipo de negocio que nos ocupa. Alguien que sepa realizar el trabajo técnico que no está siendo realizado —en general, el tipo de trabajo que no le gusta realizar al actual propietario.

El propietario con un componente comercial buscará alguien orientado hacia la producción, el propietario orientado hacia la producción buscará alguien con un fuerte componente de ventas. ¡Y prácticamente todo el mundo buscará alguien que pueda llevar la contabilidad! Porque si existe algo que la mayor parte de los propietarios de pequeñas empresas odian hacer —y, en consecuencia, ignoran— es la contabilidad.

Y de este modo usted acaba de contratar a su primer empleado:

Harry, un contable de sesenta y ocho años que ha estado llevando los libros de Old Country desde que tenía doce años.

Harry sabe cómo llevar los libros en ocho lenguas distintas. Pero, lo que es más importante, ofrece veintidós años de experiencia en contabilidad en una empresa parecida a la suya.

No hay nada que Harry no conozca sobre el negocio en el que está usted. Y ahora está con usted. El mundo parece brillar de nuevo. Se podrán intentar nuevos retos — ¡y muchas cosas van a cambiar!

Es lunes por la mañana. Llega Harry. Usted le recibe con entusiasmo, casi febrilmente. Se ha pasado todo el fin de semana preparándose para este encuentro. Le ha reservado un amplio espacio. Ya le ha preparado los libros sobre su mesa, así como una imponente cantidad de cartas para responder. Le ha comprado una taza de café, con un «Harry» pintado en ella. Ha ido incluso más lejos: le ha conseguido un cojín para su silla (se supone que tendrá que estar sentado durante largos periodos de tiempo).

Hay un momento crítico en todo negocio, cuando el propietario contrata su primer empleado para que éste haga todo el trabajo que aquél no sabe, o no quiere realizar. Harry es esta persona. Y este lunes por la mañana es precisamente el momento crítico.

Piense en ello. Se ha decidido a asumir un paso muy importante. Los libros ya están sobre la mesa de Harry en lugar de estar sobre la suya.

Y lo que es más importante, él se va a convertir en la única persona en todo el mundo que conozca la verdadera historia de usted y de su negocio.

Harry empezará a analizar los libros y a conocer la verdad. Él, su primer y más importante empleado, está a punto de descubrir el secreto que usted ha estado ocultando a todos durante toda su vida: *¡que usted no sabe lo que está haciendo!*

La pregunta es: ¿qué ocurrirá? ¿Qué hará él? ¿Se reirá, se pondrá a llorar, se irá, abandonándolo todo? ¿O empezará a trabajar? Y si Harry no lleva los libros, ¿quién lo hará?

Y de pronto, oye el claro y rítmico tecleo de la calculadora de la mesa de Harry. ¡Está trabajando! ¡Se va a quedar!

No puede creer que tenga tanta suerte. Ya no tendrá que volver a encargarse de los libros nunca más. Y, de pronto, empieza a entender lo que significa estar en el mundo de los negocios de una forma que no había llegado a comprender en el pasado.

«¡No tengo que volver a llevar la contabilidad nunca más!»

Por lo menos, está usted libre. El directivo que hay en usted se

despierta y el técnico se va a dormir durante un tiempo. Sus preocupaciones han desaparecido. Alguien hará por usted lo que usted mismo no ha podido o no ha querido.

Pero, al mismo tiempo —desacostumbrado como está a actuar como directivo— su libertad recuperada cobra una forma poco común.

Se llama *dirección por abdicación* en lugar de lo que debería ser: *delegación.*

En resumen, como han hecho la mayoría de pequeños propietarios antes que usted, le ha entregado los libros a Harry... y ha desaparecido.

Y por un momento se *siente* libre. O, al menos, relativamente. Después de todo, todavía le queda el resto de trabajo por hacer.

Pero ahora que tiene a Harry las cosas serán, al menos, un poco distintas. Porque cuando Harry no esté absolutamente inmerso en los libros podrá dedicar un poco de su tiempo a contestar el teléfono.

Y cuando no esté al aparato, le podrá ayudar a efectuar pequeñas recepciones de materiales y ciertos envíos de productos a sus clientes.

Y cuando no esté ayudándole en la recepción y en el envío, le podrá «echar una mano» en la atención a algunos clientes.

Y cuando no esté con éstos, entonces, ¿quién sabe en qué podrá ayudarle?

La vida se hace más fácil. La vida se está convirtiendo en un sueño. Ya puede tomarse un poco más de tiempo para su almuerzo: treinta minutos en lugar de los quince de siempre. Se empieza a marchar de la empresa un poco antes: a las ocho en punto, en lugar de a las nueve.

Harry suele venir a pedirle lo que necesita, pero usted, ocupado como siempre, le contesta que lo solucione él. No le importa lo que haga mientras no le moleste con los detalles. Tiene otros problemas que resolver.

Harry necesita más personal. El negocio está empezando a crecer. Ocupado como siempre, usted sencillamente le autoriza a contratar más personas. Harry es una maravilla. Es muy importante tener en la empresa un tipo como él. De esa forma, usted no tiene que pensar en lo que hay que hacer: no tiene que preocuparse sobre su manera de desenvolverse. Él nunca se queja. Tan sólo hace el trabajo. Y es él quien carga con toda la faena que usted siempre ha odiado. Usted se encuentra en el mejor de los mundos posibles en los que podía estar. Empieza a actuar como patrón, haciendo el trabajo que le apetece, porque Harry se encarga de todo el resto. ¡Ah, la vida de los emprendedores!

Y de pronto, inexplicablemente, acaece lo inesperado. Un cliente llama para quejarse por el mal trato recibido por parte de uno de sus empleados. «¿Quién era?», le pregunta usted, en privado. No lo sabe, pero si sigue contratando empleados como éste, se irá a otro proveedor.

Usted le promete que lo analizará.

En el muelle de carga y descarga se dirige a una de las personas contratadas por Harry. Está envolviendo un envío. Se queda mirándolo y no puede por menos que explotar: «¿Quién te ha dicho que ésta es la forma de envolver un paquete?», le pregunta al sorprendido muchacho. «¿No te ha enseñado nadie a hacerlo correctamente? Déjame. ¡Lo haré yo mismo!» Y usted lo hace.

Aquella misma tarde se le ocurre pasearse por la cadena de producción. No puede por menos que quedar sorprendido. «¿Quién te ha dicho que esto hay que hacerlo de este modo?», le espeta a un sorprendido empleado de producción. «¿Acaso nadie te ha enseñado a hacerlo correctamente? Trae. Lo haré yo mismo.» Y usted lo hace.

A la mañana siguiente está usted hablando con el nuevo vendedor, también contratado por Harry.

«¿Qué ocurre con el cliente A?», le pregunta. Su respuesta le pone los pelos de punta. «¡Cuando estaba bajo mi responsabilidad nunca tuve este tipo de problemas!», le grita. «¡Déjamelo a mí, seguiré ocupándome de él.» Y así lo hace.

Y el joven empleado del departamento de envíos se queda mirando a su compañero de la cadena de producción, y ambos al nuevo vendedor, y todos ellos a su activo patrón, Harry, preguntándose: «¿Quién demonios es éste?». Harry se encoge de hombros y responde (como sólo puede hacerlo alguien que ha trabajado durante cuarenta y tantos años para un tercero): «¡Oh, tan sólo es el jefe!».

Pero, ¡atención!: *lo que Harry sabe es algo que todos tendrán que aprender.* Lo anterior es sólo el principio de un proceso que se da en todo negocio adolescente; por primera vez la dirección por abdicación del propietario empieza a tener sus efectos. Es, tan sólo, un proceso de deterioro en el que el número de «aros en el aire» excede la capacidad para hacer juegos malabares con ellos, al igual que ocurre con las capacidades y las habilidades del personal contratado.

Lo que Harry sabe, y lo que usted debe aprender, es que esto es sólo el principio de un proceso en el que los aros empiezan a caer más rápidamente y con mayor frecuencia que antes, cuando usted lo hacía todo.

Y como el efecto de esta caída empieza a ser importante, comien-

za a darse cuenta de que no tenía que haber confiado en Harry de la manera que lo ha hecho.

No debería haber confiado en nadie. Tenía que haber previsto que podía ocurrir algo similar.

Como los aros siguen cayendo a un ritmo creciente, empieza a darse cuenta de que nadie vigila el negocio como lo podía haber hecho usted. Que nadie está dispuesto a trabajar tan duro como usted; que nadie posee su misma capacidad de juicio, o sus mismas habilidades, deseos de éxito o interés en lo que tiene entre manos; que si quiere que las cosas se hagan correctamente, tendrá que hacerlas usted mismo.

Por tanto, no le queda más remedio que regresar al negocio y convertirse de nuevo en el «maestro equilibrista». Vaya usted a cualquier negocio en etapa adolescente, en cualquier parte del mundo, y se encontrará con el propietario haciendo siempre algo, constantemente ocupado —realizando él mismo todo lo que debe hacerse en su negocio— independientemente del hecho de que ahora tiene personas que se supone se encargan de esas tareas. ¡Gente a la que está pagando para hacerlo!

Y lo que es peor, cuanto más hace usted, menos hacen ellos. Y cuanto menos hacen, más sabe que lo tendrá que terminar haciendo usted mismo. Con ello se producen mayores interferencias con lo que habría que hacer.

Pero Harry sabía que esto iba a pasar cuando empezó a trabajar para usted. Se lo podía haber dicho —a usted, su nuevo patrón—; podría haberle dicho que al final acabaría interfiriendo en su trabajo.

Harry le podía haber contado que el trabajo nunca termina siendo realizado a plena satisfacción del patrón. Y la razón es que el patrón siempre cambia su idea sobre lo que debe hacerse, y cómo debe hacerse.

Sin embargo, lo que Harry no sabía es el porqué —por qué es usted tan cambiante.

Que no es su gente la que le está volviendo loco, que no es el cliente que se ha quejado quien le ha hecho perder la cabeza, que no es el banco, o el vendedor, o la persona que ha preparado el paquete de forma incorrecta los que supuestamente le están poniendo contra la pared. Que no es ese «a nadie le importa», o ese «nada está preparado en el momento adecuado», lo que le está poniendo enfermo. No, no es el mundo el que le mete en problemas. Simplemente, es que no sabe hacerlo de otro modo.

Usted puede carecer de esperanza, puede no esperar ningún tipo

de ayuda. Pero para que pudiese actuar de forma distinta necesitaría despertar el resto de las personalidades que han estado aletargadas durante demasiado tiempo —el emprendedor y el directivo— y ayudarlas a desarrollar las habilidades necesarias en beneficio de su negocio.

Y el técnico que hay en usted no permitirá que eso termine pasando. ¡Ese técnico debe seguir yendo a trabajar, debe seguir cogiendo todos los aros y manteniéndose ocupado. El técnico que hay en usted acaba de llegar al límite de la zona de confort.

Me quedé mirando a Sarah y pude darme cuenta de que acababa de tocarle una fibra sensible. Acababa de descubrir algo en el transcurso de nuestra conversación —algo sobre la zona de confort que debía tener algún tipo de significado importante para ella.

E intuitivamente me di cuenta de que estábamos en el buen camino.

5
MÁS ALLÁ DE LA ZONA DE CONFORT

> Los cambios drásticos crean una situación extraña para el yo y generan la necesidad del nacimiento de una nueva identidad. Y, tal vez, ello depende de la forma en que estas necesidades son satisfechas, si el proceso de cambio se produce de forma suave o si está condicionado por fuertes convulsiones y explosiones.
>
> ERIC HOFFER
> *The Temper of Our Time*

Todo negocio alcanza en su etapa adolescente un grado que le lleva más allá de la zona de confort —el límite dentro del cual existe plena seguridad en la habilidad para controlar el entorno, y fuera se empieza a percibir una pérdida de este control.

Los límites del técnico se definen por lo mucho que pueda hacer por sí mismo, los del directivo por el número de técnicos que esté en condiciones de supervisar con efectividad, o por el número de directivos que tenga subordinados y que pueda organizar, de forma que su esfuerzo conjunto sea suficientemente productivo.

Los límites del emprendedor están en función del número de directivos que estén implicados en la búsqueda y consecución de su visión personal.

A medida que un negocio crece, excede invariablemente las capacidades y habilidades del propietario para controlarlo —para tocarlo, sentirlo, calibrar el trabajo que hay que hacer, y para inspeccionar personalmente el progreso como requiere cada técnico.

Para su desesperación hace lo que sabe como puede; con lo que abdica de su papel de directivo, traspasando la responsabilidad a alguien —a un «Harry» cualquiera.

En este punto su desesperación se transforma en esperanza. Es-

pera que Harry sea capaz de manejar el negocio de forma que no tenga que preocuparse más.

Pero Harry también tiene sus necesidades. También es un técnico. Requiere más dirección de la que un técnico es capaz de generar. Necesita saber por qué está haciendo esto o aquello. Necesita saber los resultados que se esperan de él, así como los baremos a partir de los que se evaluará su trabajo. También necesita saber hacia dónde va el negocio y en qué medida su trabajo se adapta a la estrategia global de la empresa.

Para ser efectivo, Harry requiere algo que el técnico convertido en hombre de negocios es incapaz de darle —¡necesita un gestor!—. Y la carencia de tal tipo de actuación llevará al negocio hacia una situación ciertamente insostenible.

Y comoquiera que la empresa crecerá más allá de la zona de confort —a medida que la situación insostenible se acelere— se producirán solamente tres posibles vías de actuación, tan sólo tres caminos por los que el negocio podrá discurrir. Puede volver a la etapa de la infancia. Puede dirigirse hacia una fractura fatal. O podrá definir una vía de actuación que le permitirá sobrevivir indefinidamente.

Veamos cada una de las tres opciones.

Hacerse pequeño de nuevo

Una de las reacciones más consistentes y predecibles del técnico convertido en propietario de una pequeña empresa frente al caos de la adolescencia es la decisión de «hacerse pequeño» de nuevo. Si no se puede controlar el caos, huyamos de él.

Volver a la forma de actuar que era común cuando usted se lo hacía todo, cuando no tenía personal por el que preocuparse, o cuando no tenía demasiados clientes a los que mimar o bien no existían niveles de inventario excesivamente grandes.

En resumen, existe la posibilidad de volver a los tiempos en los que el negocio era sencillo; es decir, volver a la infancia.

Y miles y miles de técnicos han seguido haciendo lo mismo: eliminan el personal, reducen sus inventarios, empaquetan todas sus deudas en un solo bulto, alquilan un local más pequeño, colocan la máquina en el centro y el teléfono al lado y vuelven a ser ellos los únicos que se dedican al negocio.

Vuelven a ser el propietario, el único propietario, jefe de cocina y friegaplatos —haciendo por sí mismos todo aquello que se supone

deben hacer otros, pero sintiéndose cómodos por haber recuperado el control.

«¿Qué puede ir mal?», piensan, olvidándose momentáneamente de que ya pasaron por una situación de este tipo. Es muy posible que esta situación también termine generando cierto tipo de problemas.

Una mañana —podría ser seis semanas o seis años después de tomar la decisión de «hacerse pequeño» de nuevo— lo inevitable ocurre.

Un buen día usted se despierta cuando su esposa le pregunta: «¿Qué ocurre? Pareces enfermo».

«No me siento muy bien», le responde.

«¿Quieres contármelo?», le pregunta ella.

«Sinceramente», le contesta, «¡no quiero ir nunca más a la empresa!»

Y es entonces cuando su esposa le hace la pregunta obvia: «Pero si no vas tú, ¿quién va a ir?».

Y de pronto usted se enfrenta con su verdadera condición, se da cuenta de algo que ha intentado evitar en los últimos años. Debe enfrentarse con la inevitable verdad: *¡no es propietario de un negocio, sino de un empleo!* Y lo que resulta fatal, ¡es el peor empleo del mundo!

No puede cerrarlo cuando quiera, porque si cierra no podrá hacer frente a los pagos; no puede dejarlo cuando quiera, porque si lo deja no habrá nadie para sustituirlo; ni puede venderlo, si tal fuese su deseo, puesto que nadie quiere comprar un empleo.

Llegados a este punto, es cuando sobreviene la desesperación y el cinismo que sienten la mayoría de pequeños propietarios ante sus negocios. Si en algún momento fue un sueño, por pequeño que fuese, se ha esfumado; y con él cualquier deseo de seguir estando ocupado, ocupado, ocupado.

Ya no limpiará más las ventanas, ya no fregará más los suelos. Los clientes se convierten en un problema en lugar de ser una oportunidad. Puesto que, si alguien compra algo, eso representará trabajo para usted.

Su forma de vestir empieza a deteriorarse, el luminoso o el cartel anunciador empiezan a descolorirse y ajarse.

Pero no le preocupa.

Cuando el sueño desaparece lo único que queda es trabajo, la tiranía de la rutina, la triste actividad del día a día.

Finalmente se decide a cerrar la puerta. Ya nada puede seguir reteniéndole allí.

De acuerdo con las cifras del Small Business Administration, más de 400.000 negocios de esta naturaleza cierran sus puertas cada año en los Estados Unidos.

Y ello es comprensible. Su negocio, una vez que la brillante promesa de una vida mejor ha desaparecido, se ha convertido en la tumba de sus sueños perdidos.

Ir hacia la fractura

El negocio adolescente tiene otra alternativa que es menos penosa y, decididamente, más dramática que la de «hacerse pequeño». Consiste en crecer más y más rápidamente hacia el momento de la autodestrucción.

La nómina de situaciones de esta naturaleza es bastante extensa, pero baste citar tan sólo algunos ejemplos: Itel, Osbourne Computer, Coleco, y muchas más. Todas estas empresas que decidieron «ir hacia la fractura» se iniciaron a partir de un impulso emprendedor surgido de un técnico que enfocó su actividad con un fin supuestamente equivocado, buscando la comodidad del negocio realizado en lugar de su propio negocio.

Los negocios que «van hacia la fractura» son un signo de nuestros tiempos. Un fenómeno de la alta tecnología.

Con la explosión de las nuevas tecnologías y el número de los que las han creado, han surgido numerosos técnicos en la arena empresarial.

Junto con todos estos magos y su aparentemente ilimitado virtuosismo técnico, se ha producido una avalancha de nuevos productos en los mercados abiertos y plenamente receptivos a las nuevas tendencias.

Por desgracia, la mayoría de estas empresas apenas han podido resistir la aparición de momentos de descontrol que les obligaron a reaccionar, justo antes de desaparecer.

Todos estos excesos de la etapa adolescente, que habrían sido sólo perturbadores en una empresa en normal expansión, resultan totalmente desastrosos para un negocio que «va hacia la fractura».

A medida que la empresa crece, el caos se hace mayor. Y eso va íntimamente ligado a las nuevas aplicaciones tecnológicas. El técnico y su gente raras veces son capaces de sentirse libres para obtener la perspectiva que les permita analizar su auténtica condición. La demanda de comodidad, de la que se sienten tan orgullosos, excede rápidamente sus habilidades «adolescentes» para producirla.

El resultado es casi siempre catastrófico. El negocio explota, dejando tras de sí un grupo de personas que a menudo justifican esa explosión como consecuencia del riesgo y la velocidad de adaptación a los tiempos cambiantes; para ellos la suerte, la velocidad de cambio y una deslumbrante tecnología son elementos necesarios para seguir en la «cresta de la ola».

La realidad es muy distinta. La suerte, la velocidad y la deslumbrante tecnología nunca han sido ingredientes suficientes, puesto que todo el mundo puede tener esas características. Por desgracia, una vez «en la cresta de la ola» se requiere tiempo para escuchar; aunque la carrera esté basada en los reflejos, en golpes de genialidad y de suerte.

«Ir hacia la fractura» es el equivalente, desde el punto de vista de la alta tecnología, a la ruleta rusa, jugada a menudo por personas que ni siquiera saben que la pistola está cargada.

Supervivencia adolescente

¡La posibilidad más trágica de todos los negocios en la etapa adolescente es la supervivencia!

Usted puede ser un individuo de fuerte carácter, obstinado, muy lúcido y con la determinación de no dejarse abatir por las circunstancias.

Va cada mañana a su empresa con un cierto sentimiento de venganza, absolutamente convencido que hay una jungla ahí fuera y completamente determinado a hacer todo lo necesario para sobrevivir.

Y sobrevive. Siendo intransigente, aprovechándose de su gente y de sus clientes, sacrificando y condicionando a su familia y a sus amigos —porque, después de todo, debe lograr que el negocio siga adelante—. Y sabe que sólo existe una forma de hacerlo: *usted debe estar allí en todo momento.*

En la supervivencia adolescente usted está *consumido* por el negocio y por la posibilidad de perderlo.

Y en él pone todo lo que tiene. Y por una u otra razón lucha cada vez más por mantenerlo.

Día tras día, luchando en las mismas batallas, de forma exacta a como lo hizo ayer.

No hay posibilidad de cambio. Noche tras noche se va a casa cavilando, preparándose con más intensidad para el día de mañana.

Finalmente el negocio no explota —¡es usted quien lo hace!—. En

este momento es usted como un motor de veinte cilindros, pero sólo funciona con uno de ellos, bombeando, intentando producir resultados como si funcionara con toda la cilindrada.

Pero al final, inevitablemente, algo falla. Ya no puede más, a menos que se enfrente a la realidad de que un cilindro no puede producir los resultados de veinte, por muy a fondo que se emplee y por mucho que lo intente.

Hay que sacrificar algo, y ese algo es usted. ¿Le suena familiar?

Bien, si ha estado en el mundo de los negocios durante algún tiempo, debería sonarle. Y si no hace tiempo que ha estado, tal vez le resultará familiar algún día.

Eso es así porque la tragedia reside en que las condiciones propias de las etapas de infancia y adolescencia dominan la totalidad de las pequeñas empresas norteamericanas.

Son éstas las consecuencias que hemos detectado en la mayoría de pequeños negocios que GERBER ha visitado en los últimos diecisiete años, unas consecuencias caracterizadas por la creciente confusión y por la pérdida del espíritu inicial.

Y no hay que llegar a esos extremos. Existen formas mejores de enfrentarse al problema.

La fibra sensible de Sarah, que yo había pulsado con anterioridad, puso en marcha su imaginación y activó sus pensamientos.

«¿Cómo lo sabía?», me preguntó tranquilamente. «¿Ha estado hablando de mí con alguien?», me dijo, deseando en parte que supiese más sobre su historia de lo que realmente conocía, y en parte teniendo en cuenta que no era diferente de la de otros.

Ella ya sabía la respuesta. Antes de que pudiese confirmarla, me dijo: «Me he hecho pequeña de nuevo. Y sigo sin comprender lo que realmente ocurrió».

Miró alrededor de su pequeña tienda, como intentando ver algo o alguien que yo no podía.

«Mi Harry era Elizabeth», murmuró.

«La contraté cuando hacía seis meses que había inaugurado mi tienda. Ella lo hacía todo por mí. Era absolutamente increíble. No sé lo que hubiese hecho sin ella. Me llevaba los libros, me ayudaba a hornear, limpiaba antes de abrir por la mañana y cuando cerrábamos por la noche. Fue ella la que contrató a los tres primeros empleados y les explicó cómo tenían que desarrollar los diferentes trabajos que les asignó. Estaba siempre cuando la necesitaba. A medida que el negocio crecía durante los dos años siguientes, Elizabeth iba

asumiendo la responsabilidad. Trabajaba tan duro como lo podía hacer yo misma y parecía estar muy contenta conmigo. Y yo lo estaba con ella. Daba la impresión de que me adoraba, pero, ¡vaya si yo también la adoraba!

»Y de pronto, un buen día —era un miércoles 10 de junio, me parece recordar, hacia las siete de la mañana— me llamó por teléfono y me dijo que ya no vendría más. Había encontrado otro empleo y no podía seguir trabajando tanto por tan poco sueldo. ¡Así de simple! No podía creer lo que estaba oyendo. No podía creer lo que me estaba diciendo. Pensé que era un chiste. Me puse a reír y le dije, «¡venga ya, Elizabeth!», o algo por el estilo. Pero ella me contestó que lo sentía. ¡Y entonces colgó!, colgó sin más.

»Me quedé allí de pie llorando. Y, de pronto, sentí miedo, un miedo que no había sentido nunca. Mucho frío. ¿Cómo podía ser eso?, me pregunté. ¿Cómo alguien que yo suponía conocer bastante bien podía convertirse, así de repente, en un extraño? ¿Qué significaba esto respecto a mi forma de actuar? ¿Cómo había demostrado tamaña falta de juicio? ¿Hasta qué punto influyeron las conversaciones que debía haber tenido con Elizabeth, pero que no tuve?

»Pero los pasteles tenían que seguir horneándose, los suelos limpiándose y la tienda abriéndose; con lo que, independientemente de la gran pena y vacío que me invadían, fui a trabajar. Y desde entonces no he parado ni un momento. Después de aquello las personas que ella había contratado me dejaron pronto; para ser sincera, nunca había llegado a tener una gran sintonía con ellos. Eran gente de Elizabeth.

»Cuando rememoro lo que ocurrió me doy cuenta de lo fácil que había sido todo para mí. Lo fácil que había resultado dejarse absorber por el trabajo en lugar de por las personas. Pero me da la impresión de que lo sabían, porque, después de irse Elizabeth, todos parecían mirarme sospechosamente, como si la hubiese dejado ir sin oponer ningún tipo de resistencia. Si una mujer como ella se había ido, ¿qué podía argumentar para que ellos no se fuesen? O por lo menos, pensé que ellos creían eso. ¿Quién sabe? Estaba demasiado afectada como para hacerme este tipo de preguntas. Desde aquel momento no he tenido ánimos para contratar a nadie más. Me aterra pensar en ello. La simple idea de traer extraños a mi vida es un riesgo que no quiero volver a asumir. Y por ello lo hago todo yo, aunque sé que no puedo estar haciéndolo permanentemente. Pero, ¿cómo tengo que actuar?»

Sarah respiró profundamente y se quedó mirándome.

«Así está mi zona de confort», dijo. «¿Qué tengo que hacer al respecto?»

«Vuelve a empezar desde el principio, pero de forma diferente esta vez», le contesté. «Es la única forma de salir de la trampa en la que te encuentras.»

Muchos de nosotros hemos tenido la experiencia de quedar decepcionados por alguien en quien habíamos depositado nuestra confianza, quizá como resultado de nuestra indiferencia o falta de comprensión, atención y habilidad en el trato.

Y muchos hemos vuelto a confiar, en parte a consecuencia de comprobar que no podemos estar en todas partes al mismo tiempo.

Pero la confianza sólo es uno de los elementos. Ella nos puede empujar a las mismas experiencias decepcionantes.

Porque la verdadera confianza proviene del conocimiento, no de la fe ciega.

Y para conocer hay que ser capaz de comprender. Y para comprender uno ha de tener una absoluta e íntima certeza de cuáles son las condiciones necesarias. Qué es lo que la gente sabe y lo que no sabe, qué quiere y qué no quiere, por qué y cómo hace esto y no aquello, quiénes son y quiénes no son.

En resumen, Sarah confió ciegamente en Elizabeth. Quiso creerla sin más. Era más fácil, porque así no se vería obligada a realizar el trabajo que no deseaba; precisamente el de definir y ponerse de acuerdo sobre cómo tenía que ser la relación con Elizabeth, cuál era el papel de cada una de ellas.

Es decir, que Sarah tenía que ejercer de propietaria, mientras que Elizabeth sería la empleada. En definitiva, Sarah tenía que haber definido las reglas del juego que Elizabeth iba a jugar.

Dado que Sarah no se sentía cómoda en su nuevo papel —de propietaria, emprendedora, mujer de negocios—, se abandonó a la suerte. Abdicó de sus responsabilidades como propietaria y asumió, sin más, el rol de una empleada más. Evitó que se consiguiese una plena participación con Elizabeth y originó una dinámica entre ella y su empleada basada en unos planteamientos demasiado débiles. Una omisión que propició la marcha de Elizabeth y dejó sumida a Sarah en una depresión.

Ciertamente, no era necesario que le dijese a Sarah que la culpa era suya, tan sólo necesitaba encontrar la manera correcta de mostrarle cómo debía obrar de manera diferente la próxima vez.

«La próxima vez», le dije, «sabrás que tu negocio está destinado

a crecer y, una vez que eso ocurra, tu trabajo será significativamente diferente. Por el momento, es todo lo que necesitas.

»Pequeño, más pequeño, el más pequeño. ¿Cuán grande es pequeño? ¿Una persona? ¿Dos personas? ¿Diez? ¿Sesenta? ¿Ciento cincuenta? Para una empresa de la lista del *Fortune*, quinientas o mil personas son una empresa pequeña; para una de diez empleados, otra de dos sería una empresa pequeña.

»La verdadera cuestión no es la pequeñez de una empresa, sino cuán grande debería ser. ¿Cuál es el tamaño al que su empresa puede llegar de forma natural, poniendo el énfasis en la expresión *de forma natural*?

»Porque, sea cual sea este tamaño, cualquier limitación que se ponga en su crecimiento resultará antinatural, condicionando a la empresa no por las fuerzas naturales del mercado, o por una eventual falta de capital (aunque estos factores podrían condicionarla de forma distinta), sino por las propias limitaciones personales. Estamos hablando de la falta de habilidades empresariales, de conocimientos y de experiencias y, por encima de todo, de carencia de pasión para lograr el crecimiento de un rico, extraordinario y dinámico negocio.

»En este sentido, "hacerse pequeño" es, más que un acto intencionado, una reacción frente a las penas y los miedos inducidos por un crecimiento incontrolado e incontrolable, factores ambos que podrían haberse previsto siempre que el propietario hubiese estado preparado para asumir un crecimiento controlado, rico y productivo.

»Pero para llegar a eso hay que haberlo previsto desde el principio, tiene que existir intención emprendedora, así como verdaderos deseos —y no pasión desmedida— por la transformación de un proceso de esta naturaleza que requerirá estas condiciones: acceso a nuevas habilidades, nuevas comprensiones, conocimientos, profundidades emocionales, nuevas sabidurías.

»Se podría afirmar que el caos que produce en su etapa adolescente cada negocio, y que afecta directamente al propietario, puede determinar que una de cada dos pequeñas empresas tengan que cerrar. Para el empresario genuinamente apasionado, el verdadero Don Juan, puede ser una oportunidad excelente para transformar su "plomo" personal en "oro". O quizá el fuego llegue a ser tan intenso que determine un retorno a la "seguridad" de la vida pequeñoburguesa que hasta hace poco disfrutaba —mejor el "plomo" que tengo que el "oro" que no tengo. Mejor la seguridad que la aflicción.

»Por eso, en este contexto, un negocio que "se hace de nuevo pe-

queño" está reduciendo el nivel de resistencia al cambio de su propietario, que se había limitado a la zona de confort en la que tan sólo hay que esperar y trabajar, trabajar y esperar, a la expectativa de que llegue a ocurrir algo positivo.

»Todo esto me recuerda una escena de la obra de Samuel Beckett *Esperando a Godot*, en la que Estragón, habiendo esperado durante días la llegada del mítico Godot para que le sacase de su miseria, se vuelve hacia su compañero Vladimir y le dice: "No puedo seguir así". A lo que Vladimir responde: "Eso es lo que crees".

»Por lo tanto, si la disposición natural de todo negocio es bien sea a crecer o bien a contraerse, el "hacerse de nuevo pequeño" será la inclinación natural del técnico convertido en propietario de una pequeña empresa como consecuencia del miedo a lo desconocido o a no ser capaz de responder adecuadamente a la demanda generada y a las expectativas creadas.

»En resumen, los negocios que "vuelven a hacerse pequeños" terminan muriendo. Literalmente, terminan autoconsumiéndose.

»No es algo que ocurra de forma forzosa e inmediata. La muerte se produce a lo largo del tiempo. Atrofia y muerte. No se puede hacer nada para evitarla.

»Y el resultado de todo eso es una enorme decepción, una pérdida de inversiones, al tiempo que se introduce el sacrificio en las vidas y en las familias de los propietarios, también de los empleados, de los clientes, para los proveedores, eventuales socios y para todos aquellos cuyas vidas interactúan, de un modo u otro, con cada uno de los participantes en la pequeña empresa y, a partir de cierto momento, con su muerte.

»La tragedia radica en que todo ello podía haber sido evitado si la empresa hubiese sido puesta en marcha de forma diferente, y si el técnico afectado por el impulso emprendedor hubiese planteado el negocio de una forma más amplia y con un mayor carácter emprendedor.

»Desde luego, no se hubiese podido prever todo en tu negocio, pero sí una buena parte», le dije a Sarah.

«Podías haber previsto lo que te ocurrió con Elizabeth y con las personas que contrató, o que a la gente le seguiría encantando tus pasteles y que, en consecuencia, el negocio tenía que crecer. Podías haber previsto que este crecimiento habría implicado responsabilidades adicionales y requerido otro tipo de habilidades; por ejemplo, nuevos capitales que permitiesen responder a la demanda adicional.

»En resumen, aunque no habrías sido capaz de saber todo lo que te esperaba, al menos hubieses sabido algo más de lo que sabías.

»¡Y éste es tu trabajo, Sarah! Precisamente el que corresponde al propietario. Y si no lo haces, nadie lo hará.

»Para decirlo en dos palabras, tu trabajo es prepararte y preparar tu negocio para poder sostener el crecimiento; para conseguirlo los cimientos de la empresa y su estructura serán los que tendrán que soportar el peso adicional.

»Y como responsabilidad fundamental no tienes otra opción —si tu negocio progresa, será de este modo.

»Depende de ti misma definir la modalidad de crecimiento de tu negocio, en función de cómo comprendas las cuestiones clave que han de realizarse, los objetivos clave que han de conseguirse y la posición que deseas para tu empresa en el mercado.

»Y para ello te has de hacer las preguntas adecuadas, tales como: ¿dónde quiero estar? ¿Cuándo quiero estar allí? ¿Cuánto capital necesitaré? ¿Cuántas personas haciendo qué trabajo y cómo? ¿Cuál será la tecnología a utilizar? ¿Cuál el espacio necesario?

»¿Te equivocarás en ocasiones? ¿Cometerás errores? ¿Cambiarás de opinión? ¡Por descontado que te ocurrirá todo esto! Más a menudo de lo que te imaginas. Pero, haciéndolo correctamente, deberás también crear planes de contingencia. Para los momentos buenos y para los malos. Y en determinadas ocasiones, aunque no sepas cómo reaccionar, bastará que te dejes llevar por los acontecimientos y liberes el vuelo de tu intuición.

»Pero lo que parece evidente es que la clave radica en el plan, en la previsión y en la articulación de lo que puedas ver en el futuro, tanto respecto a ti como para tus empleados. Porque si no se produce esta articulación —quiero decir, ponerla por escrito con claridad, de forma que todo el mundo llegue a comprenderla—, no llegarás a nada. Y puedes creer que durante todos estos años en los que he estado trabajando para pequeños empresarios, de los miles y miles que puedo haber conocido, tan sólo unos pocos lo tenían realmente todo planificado. En general no había nada escrito, nada comprometido sobre el papel, nada en concreto.

»Acuérdate, Sarah: cualquier plan es mejor que no tener ninguno. Porque en el proceso de definir el futuro, el plan empieza conformándose de acuerdo con la realidad, tanto la que se encuentra en el entorno como la que se intenta generar en la propia empresa.

»Y comoquiera que ambas realidades se unen, crean conjuntamente una nueva realidad —llámale tu realidad, llámale la única invención que resulta ser realmente tuya, la realidad de tu mente y de tu corazón uniendo todos los elementos de tu negocio, y de éste con su

entorno, conformando, diseñando, colaborando, formando algo que nunca había existido anteriormente de forma similar.

»Y este es el elemento fundamental de una empresa madura. Un negocio de este tipo es el que se inicia de forma distinta al resto. Una empresa madura se crea desde una perspectiva amplia, emprendedora, más inteligente. Se trata de generar y construir un negocio que funcione gracias a ti, y no sin ti.

»Y porque se pone en marcha de esta forma, es más probable que se siga por estos derroteros. Y aquí reside la verdadera diferencia entre una empresa adolescente, en la que todo queda sujeto a la suerte de lo que le ocurra, y una empresa madura, donde existe una determinada visión contra la que se va contrastando el presente.

»Pero me estoy adelantando. Lo importante es que tu experiencia podría haber sido completamente diferente. Que existe una manera de poner en marcha un negocio totalmente distinta a la asumida por la mayoría de los técnicos convertidos en propietarios de una pequeña empresa. ¡Y que, además, cualquiera lo puede hacer!»

Me quedé mirando a Sarah y pude captar el brillo de sus ojos.

«Este tipo de ideas me inspiran», dijo dulcemente. «De pronto, todo lo que has visto absolutamente oscuro durante mucho tiempo, empieza a tener luz de nuevo.»

Pero, poco después de empezar a pensar en la idea de construir un negocio que pudiese funcionar correctamente, otro tipo de pensamiento —oscuro en este caso— cruzó por su mente.

«Pero, ¿qué hago respecto a lo de Elizabeth?», me dijo.

«¿Qué hago respecto a lo de Elizabeth?» Éste es el tipo de pregunta que todo técnico convertido en propietario aspira a responder. Por su dimensión básica, la respuesta permitiría contestar a cualquier otra pregunta. Como si la respuesta a todo tipo de frustraciones de la mayoría de propietarios de pequeñas empresas estuviese ligada a personas concretas.

Como si la complejidad de las relaciones de Sarah con Elizabeth —dentro del resto de relaciones de todo tipo con el personal— determinase alguna clave que, una vez detectada, permitiese devolver cada cosa a su lugar.

Aunque no soy un genio, sé positivamente que no existe este tipo de clave.

Tan sólo estamos tú y yo, buscando a tientas de una forma a menudo inadecuada, sorprendiéndonos constantemente por nuestro comportamiento y por los de los demás, cuestionándonos lo mal que

lo hemos hecho, detectando las frecuentes salidas de tono y las diferentes incomprensiones en las que hemos podido caer.

Miré a Sarah a los ojos —aparentaba estar muy tranquila— y le dije: «La pregunta más importante no es qué hacer con el tema de Elizabeth, sino cómo comportarse con todas las Elizabeths del futuro. Lo hiciste lo mejor que pudiste. Y también lo hizo Elizabeth. Es el momento de seguir con tu vida, de levantar un negocio acorde con tu forma de ser. ¿Estás preparada?».

Sarah me sonrió, sus ojos brillaban con nitidez.

«Estoy preparada, si tú lo estás», me dijo.

«Hablemos entonces sobre la madurez durante unos minutos», le dije. «Porque allí es donde se halla tu futuro.»

6
MADUREZ Y PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Ven el modelo, entienden el orden, experimentan la visión.

PETER DRUCKER
The New Society

La madurez, tercera fase del crecimiento de una empresa, puede quedar ejemplarizada por algunos de los mejores negocios que se pueden encontrar en el ámbito internacional: empresas como McDonald's, Federal Express o Disney.

Un negocio maduro es aquel en el que se sabe dónde hay que estar y que el empresario ha desarrollado intuyendo en todo momento hacia dónde quería ir.

Por ello, las dos primeras fases no conducen inevitablemente a la madurez. No es el resultado final de un proceso en serie, que empezaría por la infancia y seguiría con la adolescencia.

Empresas como McDonald's, Federal Express y Disney ¡no han terminado siendo empresas maduras por arte de magia! ¡Tuvieron que quemar las etapas precedentes! Las personas que las pusieron en marcha tenían una perspectiva totalmente diferente de lo que es un negocio y de sus reglas de funcionamiento.

Incluso la persona que lanza su negocio como empresa madura también ha tenido que pasar por la infancia y la adolescencia, aunque pase por ellas de una forma completamente diferente.

Es la *perspectiva* lo que marca la diferencia.

La «perspectiva emprendedora».

LA PERSPECTIVA EMPRENDEDORA

Una vez oí una historia sobre Tom Watson, el fundador de IBM.

Cuando, en cierta ocasión, se le preguntó a qué atribuía el fenomenal éxito de IBM, se dice que respondió:

> IBM ha llegado a ser lo que es en la actualidad debido a tres razones especiales. La primera de ellas porque, en un principio, tenía una idea muy clara de cómo tenía que ser la empresa cuando estuviese realmente consolidada. Se podría decir que tenía un modelo en mi mente de lo que quería en función de mi sueño —mi visión.
>
> La segunda es que, una vez establecida esta idea, esta imagen de lo que quería, me pregunté cómo debía actuar una empresa similar a la que yo tenía preconcebida. Con ello creé una imagen de cómo debería actuar IBM cuando finalmente estuviese en pleno funcionamiento.
>
> La tercera razón por la que IBM ha tenido tanto éxito es porque, después de prefijar la imagen de cómo tenía que ser la empresa y de preconcebir cómo tenía que funcionar, me di cuenta de que, a menos que no empezásemos a funcionar de este modo desde el principio, nunca seríamos capaces de llegar a ello.
>
> En otras palabras, me di cuenta de que si IBM quería convertirse en una gran empresa, debía empezar a actuar como si lo fuese desde el mismo inicio.
>
> Desde su puesta en marcha, IBM quedó modelada en función de mi visión. Y cada día hemos seguido modelando la empresa en función de esta imagen. Al final de cada día nos preguntábamos cómo lo estábamos haciendo, descubriendo la diferencia entre dónde estábamos y dónde nos habíamos comprometido a estar y, al inicio del siguiente día, intentábamos, ante todo, corregir estas diferencias.
>
> Cada día, en IBM se dedicaba más al desarrollo del negocio que a hacer negocio.
>
> Allí no hacíamos negocios, construíamos un negocio.

Ahora, hace ya más de treinta años desde que Tom Watson senior explicó las razones del éxito de IBM, y reconozco que existen suficientes argumentos a favor y en contra respecto a lo se piensa de una empresa de 64.000 millones de dólares de facturación; se dice que es un negocio con problemas, que ha perdido su rumbo; incluso que es poco significativo como ejemplo a seguir por los empresarios. Pero, si Watson siguiese vivo, estoy absolutamente convencido de que sería distinto. Estoy seguro de que el genio que puso en pie IBM podría, si hoy estuviese presente, estar implicado en un proceso de reinvención de su empresa como, probablemente, ha sido reinventada una y otra vez para recrear el futuro en función de lo que las diversas coyunturas demandan.

Es decir, mi descripción de la respuesta de Watson puede que no haya empleado sus mismas palabras, pero lo más importante es lo que el relato nos cuenta. Y éste revela una clara comprensión de lo que se necesita para hacer que un negocio sea importante.

También nos cuenta lo que hace que otros negocios sobrevivan por sus mejores actuaciones y sean inviables por las peores. Nos dice que las empresas más importantes quedan modeladas en virtud de una imagen, de una idea, de un modelo de empresa que funciona; y que en la perspectiva emprendedora no es el trabajo en sí mismo lo importante, sino el negocio: cómo es, cómo actúa, qué hace para conseguir sus objetivos.

Alude a que Tom Watson senior tenía una auténtica pasión por la propia empresa; algo que, por desgracia, la mayoría de las personas metidas en negocios, que crean empresas de nuevo cuño, no suelen tener.

La mayoría de los que montan una empresa carecen de un modelo de referencia que funcione, pero suelen trabajar sobre una perspectiva técnica que difiere de la perspectiva emprendedora en los siguientes aspectos:

- La perspectiva emprendedora propicia la pregunta: «¿Cómo debe funcionar la empresa?». La perspectiva técnica, por su parte, propicia esta otra: «¿Qué trabajo debe realizarse?
- La perspectiva emprendedora ve el negocio como un sistema para producir resultados relevantes —para el cliente— que se traducirán en beneficios. La perspectiva técnica lo ve como un lugar donde las personas trabajan para producir resultados internos en forma de ingresos.
- La perspectiva emprendedora inicia la andadura con una imagen bien definida del futuro, para volver luego al presente con la intención de cambiarlo para adaptarlo a su visión. La perspectiva técnica se inicia en el presente y mira a continuación hacia un incierto futuro con la esperanza de mantenerlo a imagen y semejanza del presente.
- La perspectiva emprendedora ve el negocio en toda su integridad, a partir de la que derivan cada una de las partes. La perspectiva técnica ve el negocio a partir de sus partes, desde las que intenta construir el todo.
- La perspectiva emprendedora es una visión integrada del mundo, mientras que la técnica es una visión fragmentada de ese mismo mundo.
- Para el emprendedor el mundo actual queda modelado en función de su visión; para el técnico el futuro se modela según el mismo mundo de hoy.

¿Existe acaso alguna duda de que la perspectiva emprendedora es absolutamente necesaria para la creación de un gran negocio, en tanto que la técnica ocasiona exactamente lo opuesto?

La perspectiva emprendedora adopta una escala más amplia y más expansiva. Entiende el negocio como una red de componentes similares e integrados, en la cual cada uno de ellos contribuye a elaborar algún modelo de mayor envergadura y se unen para producir un resultado específicamente planificado, una forma sistemática de hacer las cosas.

Cada una de las etapas del desarrollo de un negocio de esta naturaleza puede ser mensurable, si no cuantitativa al menos cualitativamente. Existe un estándar para el negocio, una regla sistemática de actuación que puede ser adaptada a las cosas que hay que hacer en el día a día. El negocio funciona de acuerdo a unas reglas y unos principios articulados. Tiene una forma clara, previsible y reconocible.

Sin embargo, en la perspectiva técnica, la escala es mucho más estrecha, más inhibida, confinada principalmente al trabajo a hacer. Como resultado, el negocio del técnico se hace cada vez más opresivo, menos regocijante, más alejado del mundo que le rodea. El negocio queda circunscrito a determinadas etapas que no llevan más que a las siguientes, siendo éstas únicamente una réplica de las anteriores.

La rutina se convierte en el orden del día.

El trabajo se hace tan sólo en beneficio del propio trabajo, olvidándose de cualquier propósito superior, de cualquier significado de lo que ha de realizarse más allá de la simple obligación de tener que hacerlo.

El técnico no aprecia ninguna conexión entre el objetivo hacia el que tiene que orientarse su negocio y el lugar que ocupa en la actualidad.

Faltando la grandeza de la escala de valores y de la capacidad de visionar presentes del modelo emprendedor, el técnico no tiene más alternativa que construir un modelo en cada una de las etapas de su camino.

Pero el único modelo en que basarse es el derivado de las pasadas experiencias, el modelo del trabajo. Exactamente lo opuesto a lo que se requiere si el negocio pretende la liberación del trabajo de costumbre.

¿Qué aprecia el emprendedor en la distancia que el técnico es incapaz de ver? ¿Qué es, exactamente, el modelo emprendedor?

Precisamente un modelo de negocio que satisface, de forma innovadora, las necesidades que se han captado en un segmento específico de clientes.

El modelo emprendedor contempla un negocio como si de un producto se tratase, como si estuviese sobre una estantería y compitiera por la atención del cliente con otros productos similares.

Dicho de otro modo, el modelo emprendedor tiene menos que ver con lo que se hace en un determinado negocio y más con la forma en que se hace. Lo importante no es el fondo, sino la forma.

Cuando el emprendedor crea el modelo, contempla el mundo interrogándole: «¿Dónde está la oportunidad?»; y una vez identificada, se va a la mesa de dibujo y diseña una solución para las frustraciones que se han podido localizar en un determinado grupo de clientes. Una solución adaptada a lo que el cliente desea ver y hacer, no a los deseos del emprendedor.

«¿Cómo verá mi cliente el negocio?, ¿cómo se diferenciará del resto?», se interroga el emprendedor.

Así, el modelo emprendedor no se inicia con un esbozo del negocio que se ha de crear, sino con uno del cliente para el que se ha creado.

Se entiende que *sin una imagen clara de este cliente, no puede haber éxito en el negocio.*

El técnico, por otro lado, parece impasible a la hora de definir sus habilidades, y tan sólo se pone en marcha después de intentar responder la pregunta «¿cómo puedo venderlo?».

El negocio resultante casi siempre se enfoca hacia lo que vende, en lugar de hacia el funcionamiento del mismo o hacia el cliente potencial.

Un negocio de esta naturaleza está diseñado para satisfacer al técnico que lo creó, no a su cliente.

Para el emprendedor el negocio es el producto, para el técnico el producto es lo que entrega al comprador, para el técnico el cliente es siempre un problema, y éste nunca parece querer lo que aquél le ofrece al precio que propone.

Sin embargo, para el emprendedor el cliente es siempre una oportunidad. Y es así porque sabe que en el cliente hay un amplio abanico de necesidades cambiantes que han de satisfacerse. Por eso todos

los emprendedores tienen como objetivo llegar a determinar cuáles son estos deseos y cuáles podrán ser en el futuro.

Como resultado de todo lo anterior, para el emprendedor el mundo es una continua sorpresa, una «búsqueda del tesoro»; sin embargo, para el técnico el mundo es un lugar en el que no puede hacer lo que le gustaría, que raramente aplaude su esfuerzo, que en contadas ocasiones valora su trabajo. Para el técnico el mundo siempre le exige algo que él no sabe cómo dar.

La pregunta es, en consecuencia, cómo se puede introducir el modelo emprendedor en el mundo del técnico para que pueda llegar a comprenderlo y a utilizarlo.

Desgraciadamente, la respuesta es que no se puede. Porque el técnico no está interesado en ello, tiene mejores cosas que hacer.

Por eso, si queremos tener éxito en este intento, lo que tendremos que hacer es ofrecer al emprendedor que hay agazapado en cada uno de nosotros la información que necesite para crecer más allá de los límites de la zona de confort del técnico, de manera que pueda llegar a formarse una visión del negocio que pueda funcionar.

Lo que tenemos que hacer, por tanto, es darle al emprendedor que llevamos dentro un modelo de empresa que pueda funcionar, que resulte tan interesante que llegue a estimular nuestra personalidad emprendedora —nuestro lado innovador— y así llegar a romper las ataduras del técnico de una vez por todas.

Lo que debemos hacer es, en definitiva, descubrir un modelo que encienda la imaginación emprendedora en cada uno de nosotros, y que lo haga con tal fuerza que, cuando el técnico empiece a percibir los hechos, sea ya demasiado tarde, pues el emprendedor ya habrá iniciado su propia andadura.

Pero, simultáneamente, si el modelo ha de funcionar, si el modelo tiene que despertar al emprendedor agazapado para iniciar la reconstrucción de nuestro negocio alrededor de la perspectiva emprendedora, se hace de todo punto necesario hacer florecer el modelo que el directivo también ha de asumir.

Porque si el emprendedor lleva el negocio, el directivo ha de comprobar que tiene el suficiente carburante para mantener la marcha, y que el chasis y el motor han sido perfectamente puestos a punto.

Por otra parte, si el técnico queda satisfecho, encontrará un modelo que le ofrezca el trabajo que satisfaga sus necesidades de interacción directa con cada tuerca y con cada tornillo del sistema.

Dicho de otro modo, para que este modelo que pretendemos construir pueda funcionar tiene que estar en equilibrio y ha de incluir

tanto al emprendedor como al directivo y al técnico, de manera que todos ellos encuentren su espacio natural y que puedan desarrollar una labor adaptada a sus peculiares características.

Para ser capaces de hallar este modelo examinemos un desarrollo revolucionario que ha transformado de forma impresionante las pequeñas empresas norteamericanas.

Yo le llamo la «revolución clave».

Ya era el momento de que Sarah abriese su tienda. Y todavía teníamos mucho trabajo por delante.

«Volveré esta noche», le dije. «¿Puedo responderte a alguna pregunta antes de irme?»

«Sí», dijo, sonriendo. «¿Cuánto tardaremos en volver a empezar?»

SEGUNDA PARTE

LA REVOLUCIÓN CLAVE: UNA NUEVA VISIÓN DE LOS NEGOCIOS

7
LA REVOLUCIÓN CLAVE

> Los sistemas teóricos aparecen ante el mundo en términos de interrelaciones de todos los fenómenos, y en este marco de trabajo que integra el conjunto cuyas propiedades no pueden reducirse a aquellas partes que llamamos sistema.
>
> FRITJOF CAPRA
> *The Turning Point*

La revolución industrial, la revolución tecnológica y la expansión de la información son fenómenos familiares en el mundo actual. No existe ninguna duda sobre su impacto en nuestras vidas hoy en día.

Sin embargo, al preguntar sobre la revolución clave muchas personas no serían ni siquiera capaces de dar una respuesta supuestamente lógica.

De hecho, el impacto de la revolución clave sobre las pequeñas empresas norteamericanas, así como las interferencias que ocasionaría en el futuro, pueden llegar a ser tan profundas como los fenómenos arriba citados.

En el corazón de la revolución clave existe un modo diferente de hacer negocios que ofrece la posibilidad de transformar drásticamente cualquier pequeña empresa —independientemente de cuál sea su tamaño— desde una situación de caos y desazón a otra de orden, estimulación y crecimiento continuo. La citada revolución nos garantiza una clave ilustrativa que permite asegurar la manera de desarrollar un negocio de características extraordinarias: el único modelo de equilibrio para un negocio que funciona.

El fenómeno de las franquicias

Todo comenzó en 1952, cuando un vendedor de cincuenta y dos años entró en una hamburguesería en San Bernardino, California, para vender un máquina para batir leche y preparar batidos a los dos propietarios, hermanos por más señas.

Lo que vio allí fue un milagro. O por lo menos esto es lo que Ray Kroc, el vendedor de esas máquinas, habría pensado. Ya que nunca había visto nada similar en esta primera hamburguesería McDonald's (de hecho, sería más adelante una hamburguesería McDonald's).

¡Funcionaba como un reloj suizo! Las hamburguesas se elaboraban como nunca había visto en el pasado —rápida, eficientemente, de forma barata y todas ellas idénticas.

Y lo mejor de todo era que nadie, que él conociese al menos, lo hacía como aquellos dos hermanos.

Pudo observar estudiantes de instituto trabajando con extrema precisión bajo la supervisión de los propietarios, atendiendo alegremente las largas y pacientes colas de clientes que se formaban frente a los diferentes mostradores.

Se hizo obvio para Ray Kroc que lo que los hermanos McDonald habían creado no era una hamburguesería como las demás, sino ¡una máquina de hacer dinero!

Poco después de esta primera visita, y poseído por una pasión que nunca había sentido en el pasado, Ray Kroc convenció a Mac y Jim McDonald para que le dejasen franquiciar su especial método de funcionamiento.

Doce años después y con algunos millones de hamburguesas vendidas, les compró el negocio y decidió crear el mayor sistema de distribución de alimentos preparados existente en el mundo.

«La pequeña empresa de mayor éxito en el mundo»

Ésta es la definición que se asigna McDonald's en la actualidad. Y por poderosas razones. Porque el éxito de McDonald's es sin duda asombroso.

Pensemos en ello. En menos de cuarenta años, la McDonald's de Ray Kroc se ha convertido en un negocio de 23.000 millones de dólares de ingresos anuales, con 14.118 restaurantes en todo el mundo —e incrementando su número en cada minuto— sirviendo comidas preparadas a más de 28 millones de personas cada día en los Esta-

dos Unidos; de hecho representa más del 6% de la facturación del sector de la restauración en Estados Unidos.

Un restaurante McDonald's estándar produce más de 2 millones de dólares de ventas por año y resulta mucho más rentable que la mayoría de negocios de distribución detallista existentes en el mundo, con un promedio de un 17% de beneficios sobre ventas, sin contabilizar las cargas fiscales.

Pero Ray Kroc ha creado algo más que un simple negocio con un éxito asombroso. Creó un modelo sobre el que una generación completa de empresarios emprendedores han basado sus éxitos y sus fortunas personales —un fenómeno que representó la génesis del fenómeno de las franquicias.

Se inició lentamente, cuando unos pocos emprendedores empezaron a experimentar con la fórmula de éxito de Ray Kroc. ¡Pero, poco a poco, este goteo terminó convirtiéndose en unas auténticas cataratas del Niágara!

De hecho, en 1994 las franquicias produjeron más de un millón de negocios a lo largo y ancho de los Estados Unidos, vendiendo cualquier cosa, desde hamburguesas a servicios legales.

Tan sólo en 1992 las franquicias representaron casi 800.000 millones de dólares en ventas —el 41% de cada dólar gastado en la distribución detallista en los Estados Unidos—, generando más de ocho millones de puestos de trabajo a jornada completa o parcial, y erigiéndose en el mayor empleador de estudiantes de enseñanza media en la economía de los Estados Unidos.

Pero el genio de McDonald's no radica en la franquicia propiamente dicha, ya que ésta ha estado funcionando durante más de cien años. Muchas empresas —Coca-Cola y General Motors, entre otras— han empleado este concepto de distribución como una forma extremadamente efectiva de hacer llegar sus productos al mercado de una forma relativamente barata. El verdadero éxito del sistema de distribución McDonald's de Ray Kroc radica en el «formato de negocio de la franquicia».

Es precisamente este formato de negocio de la franquicia el que ha revolucionado las empresas norteamericanas.

Es dicho formato, con un nuevo establecimiento poniéndose en marcha cada ocho minutos, el responsable de buena parte del éxito del fenómeno de la franquicia en los últimos cuarenta años.

Y, de acuerdo con estudios realizados por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos desde 1971 hasta 1987, menos del 5% de las franquicias han tenido que cerrar, contabilizando sobre la base de un periodo anual, o lo que es lo mismo, un 25% en cinco años.

Comparando estas cifras con las estadísticas que demuestran más de un 80% en la tasa de fracaso de los negocios independientes, se puede fácilmente comprender por qué la revolución clave puede tener tanta fuerza en nuestra economía, y la importancia de la contribución del formato de negocio de la franquicia al éxito futuro de cualquier tipo de negocio.

ESTABLECER EL FACTOR CLAVE: EL FORMATO DE NEGOCIO DE LA FRANQUICIA

Los primeros negocios basados en el concepto de franquicia —muchos de ellos todavía existen— se denominaban en realidad franquicias de «marca».

Bajo este sistema, el que concede la franquicia licencia el derecho a una pequeña empresa para comercializar localmente un producto conocido en el ámbito nacional.

Pero el formato de negocio de la franquicia va un paso más allá del de la franquicia marca.

Bajo este sistema, no solamente se cede el nombre a una pequeña empresa, sino que también *se le da al que adquiere la franquicia un completo sistema para hacer negocio.*

Y en esta diferencia fundamental radica su verdadero significado.

La revolución clave y el formato de negocio de la franquicia se crearon con el convencimiento de que van en contra de lo que la mayoría de los generadores de negocios pueden llegar a pensar en Estados Unidos.

Precisamente en este país muchos de estos creadores de empresas piensan que el éxito de un negocio reside en el éxito del producto que se vende a un determinado mercado.

Para el que concede la franquicia de marca, el valor de la franquicia está en el propio valor de la marca que se está cediendo: Cadillac, Mercedes o Coca-Cola.

Hubo un tiempo en el que esta creencia pudo ser cierta, pero ha dejado de serlo. En un mundo en el que las marcas proliferan como copos de nieve en un alud de las montañas de Minnesota, se hace cada vez más difícil —e infinitamente más caro— establecer una posición segura basada en una marca, a la vez que crear mecanismos para defenderla.

El resultado es que las franquicias de marca han ido declinando

al mismo tiempo que las franquicias en general han ido apareciendo a un ritmo sin precedentes.

El formato de negocio de la franquicia es el responsable fundamental de este crecimiento. Y es así porque está basado en la creencia de que el verdadero producto de un negocio no es lo que se vende, sino la forma en que se vende.

El verdadero producto en un negocio es el propio negocio.

Lo que Ray Kroc comprendió en McDonald's fue que la hamburguesa no era su producto, sino el propio *sistema McDonald's*.

Y llegó a comprenderlo por una razón absolutamente importante.

VENDER NEGOCIO EN LUGAR DE PRODUCTO

Ray Kroc era un verdadero y consumado emprendedor. Y como la mayoría de personas de estas características, tenía una gran dependencia. Tenía un sueño tan importante como ambicioso y contaba con muy poco dinero. Entró en el mundo de la franquicia y este sistema de distribución se convirtió en el vehículo mediante el que Ray Kroc realizó su sueño.

Llegado a este punto, empieza a mirar su negocio como si de un producto se tratase y al que adquiere la franquicia como a su primer, último y más importante cliente.

El interés del que adquiere la franquicia no radica en las hamburguesas o en las patatas fritas o en los batidos; su interés está en el negocio en sí mismo. Llevado por sus ansias de negocio, el que adquiere la franquicia tan sólo necesita respuesta a una pregunta: «¿Esto funciona de verdad?».

La implicación más importante para Ray Kroc era, por tanto, garantizar que su negocio funcionase infinitamente mejor que cualquier otro.

Si McDonald's había sido capaz de cumplir su sueño, el que adquiere la franquicia también tenía que ser capaz de conseguir comprar su licencia. Y la única forma en que Ray Kroc pudo asegurarse de que ello iba a ser así fue garantizando que McDonald's funcionaba mejor que cualquier otro negocio basado en el producto.

En definitiva, no entraba a competir con otro negocio de hamburguesas —¡estaba compitiendo con cualquier oportunidad de negocio que se pudiese encontrar!—. Pero existía una segunda razón por la que Ray Kroc debía garantizar el correcto funcionamiento de McDonald's.

Dado el porcentaje de cierre en las pequeñas empresas, debió de-

tectar un hecho crucial: para que McDonald's fuese un rotundo éxito el negocio tendría que funcionar, puesto que si el que adquiría la franquicia estaba solo, al frente de su empresa probablemente no lo lograría.

Una vez asumido esto, el problema de Ray Kroc se convirtió precisamente en una buena oportunidad.

Forzado a crear un negocio que funcionase para poder venderlo, también creó uno que pudiese funcionar una vez vendido, sin tener en cuenta quién era el comprador.

Apoyado en esta evidencia, su trabajo se concretó en la creación de un negocio de éxito, a prueba de locuras, un negocio que pudiese funcionar sin él.

A diferencia de la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas antes que él —y a partir de entonces—, Ray Kroc iba a trabajar *con* su negocio y no *en* él.

Empezó a pensar en su empresa como un ingeniero podía trabajar en un prototipo de preproducción para un producto de masas. Se puso a *reingenierizar* McDonald's, mucho antes de que la palabra y el proceso se pusiesen de moda.

Empezó a plantear McDonald's de la misma manera que Henry Ford había diseñado la cadena de producción de su modelo T.

¿Cómo podían construirse los componentes del prototipo de manera que pudiesen ser ensamblados a un coste muy bajo y resultasen completamente intercambiables? ¿Cómo podían construirse los componentes para que el sistema de negocio resultante pudiese ser repetido una y otra vez, en cada uno de los diferentes negocios, al igual que ocurría con el modelo T?

Lo que hizo Ray Kroc no fue nada más que aplicar las ideas derivadas de la revolución industrial al proceso de desarrollo de negocio, y hasta cierto punto nunca experimentadas en el mundo de la empresa.

El negocio como producto tan sólo se podría vender si realmente funcionaba. Y la única forma de estar seguro de que esto sería así al ceder la franquicia, era construir el producto a partir de componentes que pudiesen ser comprobados en un prototipo mucho antes de que se iniciase la producción en masa.

Es aquí donde radica el secreto del impresionante éxito del formato de negocio de la franquicia, la plataforma de lanzamiento de la revolución clave.

El secreto es el prototipo de la franquicia.

Es en el prototipo de la franquicia donde cualquier persona que concede franquicia y que busca el éxito construye su futuro.

Es en el prototipo de la franquicia donde todos los que conceden una franquicia plantan las semillas de su fortuna.

Y es en el prototipo de la franquicia donde se puede encontrar el modelo que se requiere para hacer que un negocio funcione.

Sarah y yo no podíamos haber escogido un mejor momento para tener esta conversación.

Si en algún momento ella había llegado a sentir el peso de ser un técnico convertido en propietario de un negocio, cogido en la necesidad de montar su negocio y por el precio que por él estaba pagando, era justamente ahora.

Eran las diez de la noche. Como siempre, había tenido un día complicado. Su cara estaba congestionada por el esfuerzo realizado para limpiar los suelos, por el frotar y limpiar las bandejas, por el preparar los hornos para el día siguiente, por el limpiar los mostradores hasta dejarlos impecables —además de haber completado un día caracterizado por la atención a sus clientes, por el servir pasteles, cafés y tés, por la limpieza, el secado y el orden de los platos, tazas y vasos, y por la limpieza de los objetos de plata.

Aun así, con todo lo que había ocurrido en la tienda durante el día, y como era de suponer, la tienda estaba impecable. E independientemente del coste de hacer todo esto, yo no podía por menos que observar la profunda satisfacción de Sarah al observar sus dominios. Aunque estaba obvia y evidentemente cansada.

Llevamos dos sillas hasta una de las mesas y nos tomamos tranquilamente un té que ella había preparado para los dos. El gran reloj en la pared marcaba el tiempo enfáticamente, puntuando nuestro silencio. Un automóvil cruzó, de forma ocasional, por delante de la tienda. Las personas pasaban frente al escaparate, mirando ocasionalmente hacia el interior de la tienda, mientras seguían con su paseo en la noche.

Estaba esperando un signo de Sarah, que me dijese que estaba preparada.

Finalmente, dijo en tono pensativo y con lentitud: «Hablaste de McDonald's como de un ejemplo a seguir. No estoy segúra de estar de acuerdo contigo al respecto. Sé que si mi tía estuviese aquí hoy, consideraría McDonald's de una forma completamente distinta a como tú lo has planteado. Háblame de ello, estoy interesada en saber cómo responderías a mi tía, qué le dirías».

«Sabes, Sarah», le dije, «puedo sentir que algo ha cambiado en ti en el día de hoy. Algo importante. Lo puedo sentir también en el

tono de tu pregunta, veo que estás realmente interesada en seguir con este tema de McDonald's, y me siento inspirado para aceptar la pregunta y entrar con ella en un nivel más profundo. Te quiero dar las gracias por ello.

»Es verdad, muchos pequeños propietarios no llegan a comprender, en una primera instancia, mi punto de vista sobre McDonald's. Asocian la comida rápida con la baja calidad. En consecuencia, infieren que al aceptar McDonald's como ejemplo, estoy sugiriendo que alguien puede tener un éxito increíble en los negocios independientemente de la supuesta baja calidad de los productos confeccionados y ofertados a sus clientes. De hecho, es lo opuesto lo que es absolutamente cierto. Pero déjame que vuelva a ello dentro de unos momentos.

»Para tu tía, aunque nunca haya estado con ella, ni la haya conocido, pero teniendo en cuenta lo mucho que me has hablado de ella, me da la impresión de que ya la conozco. Y yo le diría lo siguiente si estuviese aquí, haciéndome ella misma la pregunta.

»Podríamos decir que Ray Kroc era un hombre con un determinado propósito, ineludible y seguro. Vivía en un mundo ordinario, como todos, un mundo en el que la mayoría de las cosas no funcionan como se supone deberían hacerlo. En McDonald's vio algo que funcionaba como debía ser, una y otra vez, siempre de la misma forma. Para Ray Kroc eso fue una inspiración y quedó prendado de ella. Era, en el fondo, un hombre simple y se enamoró de la enormidad y de las supuestas implicaciones de aquello que denominó McDonald's.

»De la misma forma que a ti te encanta hacer pasteles, Ray Kroc se enamoró de la idea de llevar a cabo McDonald's. De la misma manera que puedes desear hacer un pastel excepcional, Ray Kroc quería, por encima de todo, conseguir un resultado excepcional. Del mismo modo que tú adoras los olores, los aromas, la vista, el sabor de tu cocina, Ray Kroc estaba entusiasmado con los olores, aromas, la vista y el sabor de McDonald's. En resumidas cuentas, era un hombre enamorado.

»Ahora, visto desde fuera, podría comprender por qué podrías ser crítica con McDonald's. Podrías afirmar que la gente no debiera comer carne, que las hamburguesas engordan, que no son saludables, o esto o aquello. Pero lo que nunca podrías aseverar es que McDonald's no ha cumplido con su promesa. Porque lo hizo. Mejor que cualquier otro negocio en el mundo. De hecho, McDonald's, el amor incondicional de la vida de Ray Kroc, sigue manteniendo sus promesas,

incluso mucho después de que el fundador haya desaparecido. Es un negocio que garantiza lo que de él hemos esperado en cualquier momento.

»Ésta es la razón por la que he considerado siempre a McDonald's como un modelo a seguir por las pequeñas empresas.

»Quizá porque en cualquiera de los más de 14.000 puntos de venta se puede hacer más que lo que la mayoría de nosotros solemos hacer en uno solo.

»Y me da la impresión de que cuando hablamos de integridad deberíamos ponerlo como ejemplo. En realidad, se trata de hacer lo que se promete, y si no se es capaz, hay que llegar a aprender la forma de hacerlo.

»Si ésa es la medida de un negocio calificable como increíble —y personalmente creo que lo es— entonces no hay otro que supere en esto a McDonald's. ¿Quién, entre los propietarios de pequeños negocios que nos puedan resultar próximos, puede afirmar que hace las cosas tan bien?

»Pero McDonald's llega a ser incluso más importante que todo esto. No ha creado sólo un negocio extraordinario, sino una forma extraordinaria para dar origen a un negocio extraordinario para propietarios de pequeñas empresas. Ha creado simplemente un negocio que pueda ser emulado.

»Y el profundo efecto que ello ha podido tener en nuestra economía durante las últimas cuatro décadas es algo que queda más allá de una comprensión más o menos fácil.

»Por lo tanto, creo si tu tía, Sarah, hubiese conocido a Ray Kroc, habría descubierto en él un espíritu digno de encomio.

»Le habrías invitado a tu cocina y él, probablemente, te hubiera correspondido de la misma forma.

»Quizá hubieses discutido con él apasionadamente sobre el arte de elaborar un buen pastel o unas excelentes patatas fritas; quizá hubieses compartido con él el secreto de la preparación de las frutas, de la misma forma que él te habría revelado sus secretos para preparar una hamburguesa, elemento al que ha entregado parte de su vida.

»Sois como dos guisantes en la vaina, con una pequeña excepción. Tu tía y tú no tenéis más que una cocina en la que queréis trabajar unidas. Ray Kroc tenía miles de cocinas en las que también quería fervientemente trabajar, perfeccionando constantemente sus habilidades para llegar a millones de personas poniendo la misma atención que si cocinase tan sólo para un puñado de gente.

»Eres un técnico, un artesano, alguien a quien le gusta lo que está haciendo. Él era un emprendedor, a pesar de que seguía siendo un artesano que amaba, por encima de todo, lo que hacía.

»La única diferencia entre vosotros reside en el orden de la magnitud. Por tanto, permíteme que te apunte las posibles formas de dominar un negocio del tamaño del de McDonald's.»

8
EL PROTOTIPO DE LA FRANQUICIA

> Los instrumentos de precisión se diseñan para completar una idea, la de la precisión dimensional, en la que la perfección es algo imposible. No existe ningún componente de una motocicleta que esté perfectamente conformado, ni nunca existirá; pero cuando te aproximas a una de estas máquinas, te das cuenta de que ocurren hechos memorables y empiezas a volar por las campiñas bajo un poder que podría llamarse mágico, si no resultase ser tan racional en todos los sentidos.
>
> ROBERT M. PIRSIG
> *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*

El éxito del formato de negocio de la franquicia es, sin duda, uno de los elementos más importantes en el mundo de los negocios.

En el transcurso de un año, dicho formato ha supuesto una tasa de éxitos del 95% frente al más de 50% de fracasos en los negocios de nueva creación gestionados por propietarios individuales. Allí donde el 80% de las empresas fracasan en sus cinco primeros años de vida, ¡el 75% de todos los formatos de negocio de la franquicia han tenido éxito!

La razón del mismo es, sin duda y por encima de todo, el citado formato.

Para el que concede una franquicia, el prototipo se convierte en el modelo de trabajo correspondiente a un sueño; es el sueño de un microcosmos. El prototipo se desarrolla en la incubadora y en la guardería de cualquier tipo de pensamiento creativo, estadio en el que la creatividad queda alimentada por el pragmatismo derivado de la aplicación de la innovación que se demuestre que funciona de verdad.

El prototipo de la franquicia también es el lugar en el que se su-

man todas las asunciones y suposiciones que permiten probar un modo de funcionamiento antes de que se conviertan en operacionales en cualquier negocio.

Sin él, la franquicia sería un negocio absolutamente imposible, un planteamiento tan caótico e indisciplinado como en cualquier otro negocio.

El prototipo actúa como amortiguador entre las hipótesis y las acciones, planteando las ideas para su examen en un mundo real en lugar de hacerlo en un mundo de ideas competitivas. El único criterio realmente de valor termina siendo la respuesta a la última y fundamental pregunta: «¿Realmente funciona?».

Una vez completado su prototipo, el que concede la franquicia se dirige hacia el que la adquiere diciéndole: «Déjeme que le muestre cómo funciona».

En el prototipo de la franquicia el sistema se transforma en la solución a los problemas que han condicionado todos los negocios y todas las organizaciones humanas desde tiempos inmemoriales.

El sistema integra todos los elementos requeridos para llegar a completar un negocio. Transforma el negocio en una máquina, o más exactamente, dado que resulta más vivo, en un organismo, condicionado por la integridad de las partes, todas ellas funcionando de acuerdo con un determinado objetivo. Y, de acuerdo con el prototipo, tomado como elemento básico, termina funcionando como nada lo ha hecho anteriormente.

En el McDonald's de Ray Kroc, cualquier posible detalle en el sistema de negocio se comprobaba, en primer lugar, en el prototipo, y a continuación se controlaba hasta un grado nunca controlado hasta entonces en un negocio intensivo en mano de obra.

Las patatas fritas no deben estar más de siete minutos en la freidora para evitar que queden aceitosas. En McDonald's, una patata frita aceitosa no es una patata frita correcta.

Las hamburguesas deben ser retiradas de las planchas antes de que transcurran diez minutos, para evitar que estén reblandecidas.

A las empanadas de carne, todas ellas idénticas en tamaño y en peso, se les debe dar la vuelta sobre la parrilla, exactamente en el momento adecuado. Los pepinillos se colocan a mano en la bandeja de los clientes empleando pinzas, para evitar que puedan caer o deslizarse sobre éstos. Los alimentos se deben servir al cliente, como mucho, en sesenta segundos.

La disciplina, la estandarización y el orden son elementos fundamentales en la operativa de McDonald's. La limpieza es controla-

da con meticulosa atención hasta el detalle aparentemente más trivial.

Ray Kroc estaba convencido de que el cliente no correlaciona *poco caro* con *desatendido* o con *barato.* En ningún otro lugar se puede encontrar un negocio en el que se preste tanta atención a las pequeñas cosas, o al sistema que garantice al cliente el que sus expectativas quedarán satisfechas de la misma forma en cada ocasión.

A diferencia de lo que ocurría antes de Ray Kroc, en las franquicias de marca el sistema deja al que adquiere la franquicia la menor discreción operativa posible.

Ello se logra enviándolo a un riguroso programa de formación antes de que empiece a operar en su franquicia. En McDonald's le llaman la Universidad de la Hamburguesología. En ella, el que recibe la franquicia aprende no cómo hacer hamburguesas sino cómo hacer funcionar el sistema que permite hacerlas —el sistema mediante el que McDonald's satisface a sus clientes en cada momento, el sistema que se convirtió en la base del excepcional éxito de McDonald's.

No existe ningún tipo de duda sobre las razones por las que McDonald's se autodenomina «¡la pequeña empresa de mayor éxito en el mundo!». ¡Es así!

Cualquier pequeño y extraordinario detalle que Ray Kroc pudo inventar hace cuatro décadas se ha convertido en algo mucho más extraordinario en la actualidad.

Bien sea la Universidad de la Hamburguesología, o la colocación de los pepinillos, o la forma exacta en que deben hornearse los bocadillos, o el espesor de la empanadilla — todo ello, mucho después de que Ray Kroc haya desaparecido, siguen siendo elementos fundamentales para el sistema de McDonald's.

Y de la misma forma que lo eran entonces lo siguen siendo en la actualidad. Una vez que el que adquiere la franquicia ha aprendido el sistema, se puede afirmar que ha recibido el elemento clave para su negocio.

Y todo ello recibe un nombre: la «operación clave».

El que adquiere la franquicia recibe, a través de la licencia, el derecho a usar el sistema, aprende cómo hacerlo y, a continuación, «gira el conmutador». El propio negocio hace el resto.

¡Y esto es algo que les encanta a los que adquieren la franquicia!

Porque si el que otorga la franquicia ha desarrollado correctamente el negocio, cuidando todos los pequeños detalles, se podrá resolver fácilmente cualquier posible problema que pueda surgir. Todo lo que queda en manos del que la recibe es aprender la forma de gestionar el sistema.

Todo esto es lo que debe garantizar el prototipo de la franquicia.

Es un lugar perfecto para concebir el sistema, y para ir perfeccionándolo. Para determinar lo que funciona correctamente, puesto que se ha trabajado arduamente en él.

El sistema no es algo que se aporta al negocio. Es algo que debe derivarse del proceso de construcción del negocio.

El prototipo de la franquicia es la respuesta a una pregunta permanente: «¿Cómo puedo darle a mi cliente lo que él realmente quiere mientras mantengo el control del negocio que va a satisfacer sus necesidades?».

Para el emprendedor, el prototipo de la franquicia es el medio a través del cual su visión toma una forma real en el mundo real. Para el directivo garantiza el orden, la predictibilidad, el sistema que se convierte en algo extremadamente importante para su vida. Para el técnico, el prototipo es un lugar en el que se puede sentir libre para hacer aquellas cosas que realmente le apetece —y, en concreto, el trabajo técnico—. Y para el propietario de una pequeña empresa, es una medio a través del cual puede, finalmente, alimentar sus tres personalidades, de forma equilibrada, mientras crea un negocio que funciona..

Por lo tanto, en definitiva, el citado prototipo es el modelo que se puede haber estado buscando. Es el modelo para un negocio que funciona. El modelo equilibrado que satisfacerá, simultáneamente, al emprendedor, al directivo y al técnico.

¡Y ha estado allí todo el tiempo! Ha estado en la esencia de McDonald's. Y en la de Federal Express. Y en la de Disney World. Y en la de Mrs. Field's Cookies. Ha estado en la de Subway Sandwiches, en la de Domino's Pizza, en la de Kentucky Fried Chicken y en la de Pizza Hut. Y en la de Taco Bell, y en la de UPS, y en la de los estudios Universal.

¡Ha estado allí, esperando que alguien la descubriese durante mucho tiempo! Ha estado allí en forma de sistema operativo del propietario, en el corazón de cada uno de estos negocios extraordinarios, tengan o no franquicia.

Porque, después de todo, esto es lo que cualquier formato de negocios de la franquicia es realmente. *Es una forma para que el propietario pueda hacer negocios y que diferencia, con preferencia y con éxito, cualquier negocio extraordinario de cada uno de sus competidores.* Bajo esta óptica, cualquier gran negocio en el mundo es una franquicia.

La cuestión es: ¿cómo construir el suyo? ¿Cómo hacer que esta idea liberadora funcione realmente para cada uno de los interesados? ¿Cómo crear el prototipo de la franquicia? ¿Cómo, al igual que

hizo Ray Kroc, construir un negocio que funcione de forma predecible, esforzada y provechosa, durante todos y cada uno de los días de su existencia? ¿Cómo construir un negocio que pueda llegar a funcionar sin su propietario? ¿Cómo liberarse del negocio de tal suerte que se pueda vivir una vida más plena?

¿Me comprende usted? ¿Se ve por qué resulta tan importante este punto?

¡Porque hasta que no se logre, será el negocio el que controlará su vida! Pero, una vez se pone en funcionamiento esta idea, ¡se está en el camino de la liberación!

Pude ver que Sarah lo había comprendido, y pude asimismo comprender que el color de sus mejillas no tenía nada que ver con todo el trabajo que podía haber estado realizando durante todo el día; pude ver que sus ojos negros, inteligentes y creativos estaban fijos en los míos, y que las preguntas estaban bullendo en su interior. Estaba excitada, contemplando la creación de un negocio emprendedor. Y ella sabía que ya tenía uno.

Podía hacer en su negocio lo que Ray Kroc había hecho, en un momento dado, con el suyo. ¡Todo lo que necesitaba era aprender la forma de lograrlo!

9
TRABAJAR *PARA* SU EMPRESA, NO *EN* SU EMPRESA

> ...la forma es tan sólo el principio. Es la combinación de sentimientos y una función, formas y cosas que aparecen en relación con los descubrimientos realizados a medida que alguien se adentra en los bosques, concretando dichos descubrimientos y dando sentido a la forma.
>
> JAMES KRENOV
> *A Cabinetmaker's Notebook*

Resulta de todo punto decisivo que se comprenda lo que voy a apuntar. Si es así, ni el negocio ni la vida de su propietario volverán a ser lo mismo.

El punto decisivo es: *un negocio no es la vida de su propietario.* Un negocio y la vida de su propietario son dos cosas completamente separadas.

En el mejor de los casos, un negocio es algo totalmente distinto de su propietario, en lugar de ser una parte de él, con sus propias reglas y sus propios propósitos. Se podría decir que es un organismo, que vivirá o morirá de acuerdo a la forma en que realice su única función: encontrar y mantener clientes.

Una vez se reconoce que el propósito de la vida de un propietario no es servir a su negocio, sino que el aspecto prioritario de éste es servir para su vida, se podrá empezar a pensar en ir a trabajar *para* él, en lugar de *en* él, con una plena comprensión de por qué resulta absolutamente necesario hacerlo de este modo.

Es a partir de este punto desde donde se puede poner a funcionar para el propietario el modelo del prototipo de la franquicia.

Dónde trabajar *para* un negocio en lugar de *en* un negocio se puede convertir en el tema central de la actividad diaria, el verdadero catalizador de cualquier cosa que se haga desde este momento.

Pretender que el negocio que se posee —o se desea poseer— es o será el prototipo por 5.000 razones adicionales como ésta.

No *casi* como ésta, sino *sólo* como ésta. Réplicas perfectas, clónicas. En otras palabras, pretender que su negocio se va a convertir en una franquicia. (Observación: he dicho *pretender*. No estoy diciendo que se vaya a hacer. Ésta no es la cuestión en estos planteamientos —a menos, desde luego, que realmente se quiera hacer.)

Además, ahora que sabemos cuál es el juego —el juego de la franquicia— se deberá comprender que existirán reglas a seguir si se desea ganar:

1. El modelo dará valor consistente a sus clientes, empleados, proveedores, y prestamistas, más allá de lo que puedan esperar.
2. El modelo deberá entrar en funcionamiento con el menor nivel posible de experiencia y de habilidades.
3. El modelo deberá ser un lugar de orden más que impecable.
4. Todo el trabajo en el modelo deberá quedar sujeto a manuales de operaciones.
5. El modelo suministrará un servicio uniformemente predecible para los clientes.
6. El modelo deberá emplear un color uniforme, vestidos uniformes y códigos en los comportamientos.

Veamos cada una de las anteriores reglas.

1. *El modelo dará valor consistente a sus clientes, empleados, proveedores y prestamistas, más allá de lo que esperan*

¿Qué es valor? ¿Cómo lo entendemos? Yo, personalmente, sugeriría que valor es lo que la gente percibe que es, y nada más.

Por lo tanto, ¿qué podría hacer su prototipo que no sólo diese valor consistente para sus clientes, empleados, proveedores y prestamistas, y que lo hiciese más allá de sus expectativas más exigentes?

Ésta es la pregunta que debe formular todo emprendedor. ¡Puesto que es la razón de ser de su negocio!

Es en la comprensión del valor, en el momento de establecer conexión con cada persona con la que el negocio entra en contacto, cuando todo negocio extraordinario puede vivir.

Valor puede ser una palabra dicha a la puerta de un negocio cuando un determinado cliente se va, puede ser un regalo inesperado de

la empresa que puede llegar por correo, una palabra de reconocimiento para una persona recién contratada por un trabajo bien hecho, o también para un vendedor de cierta edad que ha tenido importantes éxitos durante algunos años. Valor puede ser un precio razonable para unos determinados productos, o la dedicación mostrada en el proceso de explicación a un cliente que necesita más ayuda de la que podría parecer inicialmente normal. Puede ser una simple palabra de agradecimiento a su banquero por su condescendencia; en definitiva, es algo esencial para un negocio y para la satisfacción que de él se obtiene, a medida que va creciendo.

2. *El modelo deberá hacerse funcionar con el menor nivel posible de experiencias y de habilidades*

Sí, he dicho el *menor* nivel posible de experiencias y de habilidades. Porque si un modelo depende de gente altamente cualificada, será muy difícil de repetir. Este tipo de personas son un recurso escaso en el mercado laboral. Son, además, caros, lo que repercutirá en el precio que deberá aplicarse al producto o al servicio.

Mediante la expresión «menor nivel posible de experiencias y habilidades» quiero decir el menor nivel posible y necesario para satisfacer las funciones para las cuales cada uno ha sido contratado. Obviamente, si la suya es una empresa legal, deberá tener abogados; si es una empresa médica, médicos. Pero no es necesario contratar abogados o médicos de características excepcionales. Deberá crearse el mejor sistema posible a través del empleo de buenos abogados y buenos médicos que garanticen la producción de excelentes resultados.

La cuestión que debe seguir manteniéndose como clave es: ¿cómo puedo darle a mi cliente los resultados que él desea, de forma sistemática en lugar de hacerlo de forma personal? Planteado de otra forma: ¿cómo se puede crear un negocio cuyos resultados sean dependientes del sistema en lugar de serlo de las personas? Dependiente del sistema en lugar de serlo de los *expertos*.

¿Cómo se puede crear un sistema experto en lugar de alquilar uno? Con ello no quiero decir que las personas no sean algo importante, sino todo lo contrario: las personas mantienen vivos los sistemas.

Las personas hacen posible que las cosas que están diseñadas para funciones específicas produzcan los resultados deseados. Y en el proceso las personas que están orientadas hacia los sistemas —como

deberían estarlo todas las personas— aprenden la forma de hacer, de forma más efectiva, que las cosas funcionen mejor para los clientes y para el negocio, aprendiendo la forma de mejorar los sistemas.

Se ha dicho, y pienso que es cierto, que los grandes negocios no se construyen a partir de personas extraordinarias sino por medio de personas ordinarias haciendo cosas extraordinarias.

Pero para que las personas ordinarias puedan realizar cosas extraordinarias, un sistema —«una determinada forma de hacer las cosas»— resulta absolutamente esencial, con la finalidad de compensar las disparidades existentes entre las habilidades del personal y las que el negocio realmente necesita si debe producir resultados consistentes.

En este contexto, el sistema se convierte en la herramienta que el personal empleará para incrementar la productividad, para lograr que el trabajo pueda ser realizado de la forma como debe ser realizado si se quiere que el negocio se diferencie, con éxito y claramente, de sus competidores.

Es su tarea —más exactamente, la tarea de su negocio— el desarrollo de estas herramientas y el enseñar a su gente cómo emplearlas.

Es la tarea de su personal el uso de las herramientas desarrolladas y recomendar mejoras basadas en su propias experiencias.

Existe otra razón para la existencia de esta regla —lo que yo denomino «regla de la gente ordinaria»— que dice que la desgracia de la gente ordinaria es que hacen que un trabajo normal se haga *más difícil.*

El propietario típico de un pequeño negocio prefiere personal altamente cualificado porque piensa que hacen su trabajo más fácil —sencillamente, basta con dejarles el trabajo a ellos.

Es decir, que el propietario de una pequeña empresa típica prefiere la dirección por abdicación que la dirección por delegación.

Desgraciadamente, el resultado inevitable de este tipo de ideas es que el negocio pasa a depender de los buenos y de los malos momentos de la gente que lo conforma.

Si están de buenas, la tarea se hace, si están de malas, no se hace. En este tipo de negocio, en el que se depende de la discreción, la pregunta «¿cómo puedo motivar a mi gente?» se convierte en la pregunta ¿cómo los puedo mantener sistemáticamente en sus buenos momentos?».

Es literalmente imposible producir un sólido resultado en un negocio que depende de personas extraordinarias. No existe negocio que lo resista. ¡Y no existe negocio extraordinario que lo intente!

Con cada negocio extraordinario sucede que, cuando se construye intencionadamente alrededor de las habilidades del personal, el propietario se verá forzado a efectuar difíciles preguntas sobre cómo producir un resultado sin disponer de personas extraordinarias.

Se verá forzado a encontrar un sistema que empuje a la gente ordinaria hacia el punto en el que puedan producir resultados extraordinarios una y otra vez.

Se verá forzado a inventar soluciones sistemáticas innovadoras para los problemas generados por las personas que han dominado las pequeñas empresas (¡y también las grandes!) desde el principio de los tiempos.

Se verá forzado a construir un negocio que funcione, a realizar el trabajo de desarrollo del negocio no como sustitución del desarrollo del personal sino como su correlato necesario.

3. *El modelo deberá ser un lugar de orden más que impecable*

En el corazón de la regla 3 subyace el hecho irrefutable de que en un mundo de caos la mayoría de las personas necesitan orden. Y no es necesario ser ningún genio para apreciar que el mundo, en la actualidad, se halla en un verdadero estado de caos masivo. Guerras, hambre, crimen, violencia, inflación, recesión, un desplazamiento en las formas tradicionales de interacción social, el desafío de la proliferación nuclear, el SIDA, el holocausto en cualquiera de sus terribles formas, todos ellos son instantánea y continuamente transmitidos a un consumidor estándar, consumidor ávido de televisión.

Tal como Alvin Toffler escribió en su libro revolucionario *The Third Wave*, «...la mayoría de las personas que analizan el devenir de nuestro mundo no ven en él más que caos. Sienten una especial sensación de impotencia y falta de capacidad personal». Y sigue afirmando: «Los individuos necesitan de una estructura vital. Una vida carente de una estructura comprehensiva es un situación indeseada. La ausencia de estructura lleva a la ruptura. Las estructuras garantizan los puntos de referencia relativamente fijos que todos necesitamos».[1]

Son estos «puntos de referencia relativamente fijos» los que quedan garantizados a unos determinados clientes y a sus empleados

1. Alvin Toffler, *The Third Wave* (Nueva York: William Morrow and Company, Inc., 1980), págs. 390, 389.

por un negocio ordinario, en un mundo cada vez más desordenado.

Un negocio que pueda parecer ordenado es el que le dice a sus clientes lo que están haciendo.

Un negocio que pueda parecer ordenado es el que le dice a su personal que el propietario sabe lo que están haciendo.

Un negocio que pueda parecer ordenado es el que dice que mientras el mundo quizá no funcione, algunas cosas sí lo siguen haciendo.

Un negocio que pueda parecer ordenado es el que le dice a sus clientes que pueden confiar en los resultados obtenidos y que garantiza que el personal pueda confiar en un futuro con el propietario.

Un negocio que pueda parecer ordenado es el que dice que la estructura está en su lugar.

4. *Todo el trabajo en el modelo deberá quedar sujeto a manuales de operaciones*

La documentación dice: «Ésta es la forma en que lo hacemos aquí». Sin ella todo trabajo rutinario se convierte en una excepción. La documentación garantiza al personal de una empresa la estructura necesaria y la relación escrita adecuada sobre la forma de «hacer la tarea». Comunica a los nuevos empleados, así como a los antiguos, la existencia de una lógica en el ámbito en el que han decidido trabajar, y que existe una tecnología mediante la cual se pueden producir resultados. La documentación no es más que la afirmación de la existencia de un determinado orden.

Siguiendo de nuevo a Toffler: «...para muchas personas, un empleo es algo psicológicamente crucial, más allá de la simple implicación del sueldo. Mediante la realización de demandas claras relativas a su tiempo y a su energía, logran un elemento estructural alrededor del cual pueden organizar el resto de sus vidas».[2]

La palabra operativa clave es *claridad.*

La documentación garantiza la satisfacción de las necesidades de claridad estructural, si resulta de utilidad para el personal.

A través de la documentación, la estructura queda reducida a un sentido específico, en lugar de quedar supeditada por objetivos generalizados, esto es, a una tarea literal y simplificada, de forma que el técnico que hay en todos nosotros pueda llegar a comprender las razones de la tarea que tiene entre manos.

2. Alvin Toffler, *The Third Wave*, pág. 389.

El manual de operaciones —elemento central de la documentación relativa al funcionamiento de la empresa— puede describirse mejor como la guía del funcionamiento de la empresa; de hecho, especifica el propósito del trabajo, así como los pasos necesarios que deben tomarse mientras se realiza el trabajo, y resume los estándares asociados, tanto con el proceso como con los resultados. El prototipo no podría existir sin alguno de ellos.

5. *El modelo suministrará un servicio uniformemente predecible para los clientes*

Aunque el negocio deba aparecer ordenado, no es suficiente; también debe actuar ordenadamente. Debe poder hacer las cosas de forma predecible, de un modo uniforme.

Un experiencia vivida no hace mucho tiempo podría ilustrar mejor este punto.

Fui a un peluquero, quien, en nuestro primer encuentro, me hizo uno de los mejores cortes de pelo que nunca me han hecho. Era un maestro con las tijeras y se valía sólo de ellas, olvidándose de la rasuradora eléctrica, cosa que no hacen sus competidores. Antes de cortarme el pelo, insistió en lavármelo, explicándome que de esta forma se hacía más fácil el corte. Durante el proceso, uno de sus asistentes me sostenía la taza de café. Como, en conjunto, la experiencia fue deliciosa, decidí volver otro día.

La siguiente vez, sin embargo, todo había cambiado. En lugar de emplear tan sólo las tijeras, usó la rasuradora durante un 50% del proceso. No sólo no me lavó el pelo, sino que ni siquiera lo mencionó. El asistente me trajo una taza de café, pero fue una sola, no hubo repetición. Sin embargo, a pesar de todo, el corte de pelo fue realmente excelente.

Algunas semanas más tarde volví para un tercer servicio. En esta ocasión el peluquero me lavó el pelo, pero sólo después de haberlo cortado, para limpiarlo de restos del corte. En esta ocasión volvió a usar sólo las tijeras, pero a diferencia de las dos primeras ocasiones, no hubo café, aunque me preguntó si quería un vaso de vino. Primero pensé que debía ser el día libre del asistente, pero de pronto apareció, atareado con el inventario, cerca de la parte anterior de la tienda.

Cuando me fui, algo en mí decidió no volver. No era por el corte de pelo —me hicieron un trabajo excelente—. No era por el peluque-

ro. Era paciente, afable, y parecía conocer el oficio. Era algo más esencial que todo esto.

No había ningún tipo de consistencia en la experiencia.

Las expectativas creadas en la primera visita fueron repetidamente violadas en las siguientes. Y había algo de lo que quería estar seguro. Yo deseaba una determinada experiencia que se pudiese repetir a partir de mi personal elección para regresar.

La impredictibilidad no era un aspecto positivo en el peluquero, aunque lo único que se podía afirmar era que estaba constantemente —y *arbitrariamente*— cambiando las experiencias que iba sintiendo. *Él* era el que controlaba mis sensaciones, no yo. Y demostraba poca sensibilidad por el impacto de este comportamiento sobre mi persona. Estaba gestionando el negocio para *él*, no para mí. Y haciéndolo de este modo, me estaba privando de la experiencia de tomar la decisión de volver al servicio por él prestado, empleando para ello mis propias razones, fuesen cuales fuesen.

No le importaba lo que yo realmente deseaba: que podía disfrutar con el sonido de las tijeras y con un servicio de corte de pelo altamente profesional, ni que podía desear ser atendido correctamente por su asistente. No le importaba que podía disfrutar con la experiencia del lavado del pelo antes del corte y que podía pensar que ello mejoraba la calidad del trabajo.

Me hubiese puesto en una situación embarazosa si hubiese tenido que pedir todas estas cosas, dejándole a él la comprensión de las razones para desearlas.

Todas ellas eran razones altamente emocionales, completamente ilógicas. ¿Cómo podía habérselas explicado, o justificado, sin parecer un bobo?

Lo que hizo el peluquero fue facilitarme una experiencia extraordinaria y *entonces hacerla desaparecer.*

Recordé mi primer curso de psicología en la universidad. Me vino a la memoria mi profesor contándonos el «síndrome del niño quemado», que se produce cuando el niño recibe un premio y un castigo, de forma alternativa, frente al mismo tipo de comportamiento. Este tipo de reacciones en un padre pueden llegar a ser sumamente desastrosas para un niño; nunca llega a comprender cómo actuar y lo que se espera de él. También puede llegar a ser desastroso para el cliente.

El «niño quemado», desde luego, no tiene más opción que seguir con su padre. Pero el «cliente quemado» puede ir a otro sitio. Y, obviamente, lo hará.

Lo que se realiza en el contexto de un modelo no es tan importante como que se haga de la misma manera cada vez.

6. *El modelo deberá emplear un color uniforme, vestidos uniformes y códigos en los comportamientos*

Los estudios de mercado nos dicen que todos los clientes se mueven por las formas y los colores que encuentran en el mercado.

Diferentes grupos de consumidores simplemente responden, de forma diferente, a colores y formas específicas. Lo creamos o no, los colores y las formas de un determinado modelo pueden llegar a potenciar o desmembrar un negocio.

Louis Cheskin, fundador del Color Research Institute, escribió sobre el poder de los colores y de las formas en su libro, *Why People Buy*:

> Las pequeñas cosas que resultan insignificantes desde un punto de vista práctico pueden tener un gran significado emocional a través de sus simbolismos. Los colores y las imágenes son, a menudo, grandes fuerzas motivadoras.
>
> Hace algún tiempo realizamos un estudio sobre la compra que hacían las mujeres en tiendas de ropa. En una de ellas, una joven quería comprar una blusa disponible en varios colores. Cogió la azul, se la puso y se miró en el espejo. Era rubia y sabía que le sentaba bien el color. Tomó una de color rojo. Le gustaba el color, pensó, pero dijo que le parecía demasiado fuerte y pesado. La vendedora le recordó que el amarillo era el color de moda. No llegaba a aclararse entre el color que mejor le sentaba, el que más le gustaba y el que estaba de moda, así que se decidió por el gris. Dos semanas más tarde me comentó que no le gustaba ese tono. «Es mortecino», me comentó. Tan sólo la llevó en un par de ocasiones.
>
> Otras compradoras aceptaron las recomendaciones de las vendedoras. Algunas compraron porque los colores les sentaban bien y otras el que estaba de moda. Cada una de ellas escogió el color en función de su satisfacción y apetencia. ¡Hay que ver la de sesudas connotaciones que son necesarias para un mero proceso de comprar una blusa![3]

Un negocio es similar a lo que ocurre con la blusa de la historia de Cheskin. Existen colores que funcionan y otros que no. Los que se le muestran a unos determinados clientes han de determinarse científicamente y emplearse, a continuación, a través del modelo —sobre las paredes, en los suelos, techos, vehículos, facturas, uniformes de los empleados, anuncios luminosos o en cualquier elemento de representación.

3. Louis Cheskin, *Why People Buy* (Nueva York: Liveright Publishing Corporation, 1959), pág. 119.

El modelo se concebirá como si de un único paquete se tratase y como un único producto: el negocio.

Al igual que con los colores, existen formas que funcionan mejor que otras para las tarjetas de visita, para los elementos de identificación, logotipos, elementos de presentación e imagen de los productos.

En un test Cheskin mostraba que un triángulo produce bastante menos ventas que una circunferencia, mientras que una cumbre sobrepasaba a ambos símbolos en un porcentaje importante.

¿Podemos llegar a imaginar incrementos o pérdidas de ventas por la elección de una aparentemente insignificante forma?

La forma de los elementos de representación, los logotipos, el estilo de tipografía empleado en las tarjetas de visita, tendrán un impacto significativo en las ventas, ¡aunque se pueda pensar que no es así!

El prototipo deberá empaquetarse como si de una caja de cereales se tratase.

Antes de seguir resumamos lo que se ha comentado hasta este punto.

Ir a trabajar *para* un trabajo, en lugar de *en* un trabajo. Ir a trabajar a una empresa como si de un prototipo de un producto de masas en su etapa de preproducción se tratase.

Pensar en el negocio como algo diferente y no inherente al propio propietario, un mundo distinto, como producto de unos determinados esfuerzos, una máquina diseñada para cumplir con unas necesidades específicas, un mecanismo para dar más vida, un sistema de partes interconectadas, como si de un paquete de cereales o de una lata de judías en conserva se tratase, como algo creado para satisfacer unas determinadas y profundamente arraigadas necesidades de los clientes, como un lugar que actúa de forma significativamente distinta a otros, como una eventual solución a los problemas planteados por los otros.

¡Hay que pensar en el negocio, en la empresa, como si fuera un simple empleo!

Hay que ir a trabajar *para* el negocio, en lugar de hacerlo *en* él, y es conveniente, además, hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podría hacer funcionar mi negocio, pero sin mí?
- ¿Cómo podría hacer trabajar a mi personal, pero sin mi constante interferencia?
- ¿Cómo podría sistematizar mi negocio de tal suerte que pudie-

se repetirlo, por ejemplo, 5.000 veces, de forma que éstas otras muchas unidades de negocio funcionasen igual que la primera?
- ¿Cómo podría ser propietario de un negocio y seguir sintiéndome libre?
- ¿Cómo podría usar mi tiempo realizando el trabajo que me gusta, en lugar de tener que hacer el que debo?

A través de las anteriores preguntas se puede llegar al problema real: *¡se desconocen las respuestas!*

¡Y éste ha sido el problema desde siempre!

Pero a partir de aquí debería ser distinto. Porque ahora ya sabemos que no sabemos, ya estamos en condiciones de coger el problema por los cuernos.

El problema no es el negocio; nunca lo ha sido. ¡Es el propietario! Siempre lo ha sido y siempre lo será hasta que no se produzca un cambio radical. Hasta que no se cambie la perspectiva sobre lo que es un negocio y sobre la manera de operar, hasta que no se empiece a pensar en un negocio como algo totalmente distinto, hasta que no se acepte el hecho innegable de que un negocio, por pequeño que sea, es tanto una pieza de arte como resultado de la ciencia.

Y, al igual que ocurre en el arte y en la ciencia, para desarrollar con éxito un negocio serio es necesario disponer de información específica.

Y lo que es más importante, para desarrollarlo con éxito se requiere un proceso, una práctica mediante la que llegar a obtener esta información y, una vez lograda, un método con el que poder usarla para mejorar la productividad de la empresa.

Lo que sigue es sólo un método, una forma programada que debe permitir llegar a comprender lo que se debe aprender sobre un determinado negocio, con la finalidad de ascender peldaños en la escalera de la pervivencia, de seguir siendo algo en el futuro. Es una vía probada para llegar a la cima que ha sido practicada con éxito en miles de pequeños negocios.

Le llamo proceso de desarrollo de negocio GERBER y es un proceso que deberá permitir un radical cambio en el estilo de vida de quien lo aplique a su empresa.

Sarah se me quedó mirando pensativamente durante unos instantes, para decir a continuación: «Déjame que describa con mis propias palabras lo que acabo de oír». Dobló los brazos, apoyándolos sobre la mesa e inclinándose sobre ella para hablarme enfáticamente.

«Lo que dices es que puedo estar demasiado identificada con mi empresa, con mi negocio. Que necesito separarme de él: primero de la manera que crea más oportuna, en segundo lugar de acuerdo a cómo piense y, en tercer lugar, de la manera que fuerce a que así sea.

»Y lo que he oído que has dicho es que, precisamente, esta identificación con mi negocio, mi necesidad como técnico de verlo única y exclusivamente como una parte de mí misma, es lo que me ha causado toda esta pena, todas estas frustraciones que experimento cotidianamente cuando me dirijo hacia el trabajo. Que si trabajo duro, el negocio tendrá éxito. Que si sigo en contacto con todos y cada uno de los elementos que conforman el negocio, es probable que todo empiece a funcionar correctamente.

»Y lo que he oído que has comentado es que necesito desidentificarme con el negocio. Necesito concebirlo de una forma radicalmente diferente a la que estaba acostumbrada. Necesito concebirlo como si de un producto se tratase. De la misma forma que mis pasteles son un producto, necesito pensar en mi negocio de esta forma. Y si logro hacerlo, de pronto tendría que ser capaz de responder a una pregunta: ¿cómo debería funcionar mi negocio desde esta perspectiva?, ¿si debiera atraer con éxito no sólo a los clientes, sino también a los empleados que quieran trabajar en él con garantías?

»Y al minuto de efectuar esta pregunta, estaré concibiendo mi negocio de una forma totalmente diferente.»

Sarah hizo una pausa, como si intentase que esta última afirmación le penetrase en lo más hondo.

«Sabes —me dijo pausadamente— puedo afirmar con certeza que hasta este momento nunca me había parado a pensar en mi negocio como si de una idea se tratase. Siempre lo había considerado como un empleo, un lugar al que acudir a trabajar. Incluso nunca me planteé que existiera otra forma de pensar en ello. Pero *¡ahora...!* Es algo que me está pareciendo sumamente atractivo. Una oportunidad completamente nueva. Pensar de esta forma me recuerda mis primeras clases de literatura en el instituto. Mi profesora era la señora Roethke, que tenía una enorme, increíble habilidad para hacer viva la asignatura de literatura. Cuando leí el primer texto que nos hizo comentar —recuerdo que era *Huckleberry Finn*—, no me fue posible dejar el libro hasta terminarlo. Eran personas reales escapándose de aquel texto, viviendo fuera de él, en lugares reales, superando obstáculos, terror, amor, sentimientos. *Huckleberry Finn* se convirtió en algo vivo en aquella primera clase, como nunca antes me había ocurrido con ningún otro libro.

»Éste es el sentimiento que tengo después de oír tus palabras. Como si estuviésemos abriendo las tapas de un nuevo libro, sin saber lo que encontraremos en su interior, pero sabiendo, dada la rica y magnífica anticipación que acompaña a toda nueva aventura, que no habrá nada igual en el futuro. Ésta es la forma en que todo esto me hace estar y sentir. Que mi negocio ya no será lo mismo desde este momento. ¡Y que yo tampoco lo seré!»

Juntó sus manos y se recostó contra la silla, como para coger un poco de aire.

«Y, si te he comprendido correctamente, esto es lo que llamas prototipo de franquicia. Sería el nombre de mi empresa, como si de un producto se tratase. Es una forma de pensar en mi negocio como un todo, se podría decir, que mira, ve, actúa y siente de una forma claramente definida, distinta de la mía. Independiente de mí. Y que si lo hiciese todo correctamente, "Todo sobre los pasteles" podría ser diseñado y producido de la misma forma que se actúa con un producto: esto es, funcionando de una manera predecible, de tal suerte que se haga que todo el mundo quiera comprar; y, dado que resulta tan previsiblemente adaptado a las necesidades del mercado, seguirán viniendo una y otra vez. Mi trabajo tiene que ser, por tanto, diseñar, conformar y producir "Todo sobre los pasteles" hasta que funcione perfectamente sin tener que estar allí de una forma más o menos permanente.

»Aunque tengo que admitir que estoy anonadada por la idea, ¡te puedo garantizar que es la más importante y estimulante de las que puedo haber pensado en los últimos años!

»Y lo importante es que ya tengo el negocio. ¡Todo lo que tengo que hacer es aprender!»

«Sarah», dije, «ni yo mismo lo podía haber dicho mejor. Y ahora demos un paso más. Vayamos al proceso de desarrollo de negocio. Porque lo que debes aprender, de ahora en adelante, será mucho más fácil de lo que te puedas imaginar.»

TERCERA PARTE

CONSTRUIR UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE FUNCIONE

10
EL PROCESO DE DESARROLLO DE NEGOCIO

> La tolerancia frente al fracaso es tan sólo una parte muy específica de una excelente cultura empresarial —y ésta es una lección que proviene directamente de la parte superior de la organización—. Los campeones tienen que hacer miles de intentos y, en consecuencia, sufren diferentes tipos de fracasos. Es la única forma con la que la organización puede aprender.
>
> THOMAS J. PETERS Y ROBERT H. WATERMAN JR.
> *In Search of Excellence*

La construcción del prototipo de un determinado negocio es un proceso continuo, un proceso de desarrollo de negocio. Su creación está basada en tres actividades claramente diferenciadas e íntimamente integradas, a partir de las que el negocio garantiza una correcta y natural evolución. Éstas son innovación, cuantificación y orquestación.

INNOVACIÓN

La innovación se confunde, a menudo, con la creatividad. Pero como apunta el profesor de la Universidad de Harvard, Theodore Levitt, la diferencia entre creatividad e innovación es la misma que la diferencia entre, por un lado, pensar que las cosas deben realizarse y, por otro, hacerlas. Tal como dice el citado profesor: «La creatividad piensa en cosas nuevas. La innovación hace cosas nuevas».[1]

1. Theodore Levitt, *Marketing for Business Growth* (Nueva York: McGraw-Hill, 1974), pág. 71.

La revolución de las franquicias ha representado una serie de aplicaciones del concepto de innovación que hasta aquel momento habían sido prácticamente ignorados por las empresas norteamericanas. Mediante el simple reconocimiento de que no es la circunstancia en la que se halla el negocio la que demanda innovación, sino el propio proceso convertido en producto, el que concede la franquicia concentra sus energías innovadoras sobre la forma en que su negocio logra organizarse y venderse.

Para el que concede la franquicia el proceso completo por el que el negocio crea negocio es una herramienta de marketing, un mecanismo para localizar y mantener a sus clientes. Todos y cada uno de los componentes de un sistema de negocio hacen que la franquicia pueda llegar a diferenciar en la mente de su consumidor su negocio de cualquier otro.

Allí donde el *negocio* resulta ser el producto, es más importante su manera de interaccionar con el consumidor que lo que realmente se pueda vender.

Y el cómo no tiene por qué ser caro para ser efectivo. De hecho, algunas de las innovaciones más importantes han necesitado poco más que un cambio en algunas palabras, un gesto o el color del uniforme.

Por ejemplo, ¿qué es lo que invariablemente le dice un vendedor en una tienda detallista a un cliente que entra? Le dice: «¿En qué puedo servirle?». ¿Ha oído esto con anterioridad?

¿Y cómo responde, invariablemente, el cliente? Dice: «No, gracias, sólo estaba mirando». ¿Acaso no ha pronunciado estas mismas palabras anteriormente?

¡Por descontado, todos lo hemos hecho y dicho! En realidad es un fenómeno de ámbito universal.

¿Y por qué se supone que una persona hace esta pregunta cuando se sabe que el cliente responderá con la consabida muletilla?

Porque éste contesta como le apetece, ¡ésa es la razón! Si el cliente sólo está mirando, ¡el vendedor no trabaja! ¿Podemos llegar a imaginar lo que este puñado de palabras puede llegar a costar a los comerciantes de nuestro país, sólo en términos de ventas perdidas? He aquí una oportunidad para intentar una pequeña y poco costosa innovación.

LA INNOVACIÓN. En lugar de preguntar «¿puedo servirle en algo?», se podría probar con «¿ha tratado antes con nosotros?». El cliente respondería con un «sí» o con un «no». En ambos casos el vendedor es plenamente libre para seguir con la conversación.

Si la respuesta es sí, se podría decir: «Magnífico. Hemos creado un nuevo programa especial para personas que han comprado aquí con anterioridad. Déjeme un minuto para que le cuente los detalles más importantes».

Si la respuesta es no, se puede decir algo como: «Magnífico. Hemos creado un programa especial para aquellos que todavía no han comprado en nuestra tienda. Déjeme un minuto para contarle los detalles más importantes».

Por descontado, debe existir el nuevo programa mencionado, tanto para aquellos que no han comprado con anterioridad como para los que lo han hecho. Pero, sin duda, ésta es la parte más fácil del proceso de innovación.

Tan sólo hay que pensar en ello y dedicarle unas pocas palabras. Nada raro, extraño o fuera de lugar. Pero el resultado garantiza la inversión de dinero de su bolsillo, del bolsillo del propietario. ¿Cuánto? Depende del grado de entusiasmo. La experiencia de nuestros clientes detallistas nos dice que, tan sólo produciendo el cambio apuntado, ¡las ventas se pueden incrementar, de forma inmediata, entre un 10 y un 16%!

¿Se lo imagina? Con unas simples palabras las ventas se disparan. Y no en pequeñas proporciones, sino en una cantidad cuanto menos considerable. ¿Qué es lo que cualquier empresario haría por un incremento del 10 al 16% en sus ventas?

LA INNOVACIÓN. Un periodo de prueba de seis semanas para los vendedores. Durante las tres primeras lleve un traje marrón, una camisa en un tono muy serio, una corbata oscura (para los hombres) y unos zapatos marrones bien lustrados. Garantice que todos los elementos de su traje están limpios y bien planchados. Durante las tres semanas siguientes póngase un traje azul marino, una buena y bien planchada camisa blanca, una corbata roja (pañuelo rojo para las mujeres) y unos zapatos negros con lustre.

Los resultados serán drásticos: ¡las ventas se dispararán en el segundo periodo de prueba de tres semanas! ¿Por qué? Porque, tal como han descubierto de forma sistemática nuestros clientes, ¡los trajes azules venden mejor que los marrones! *Y, sobre todo, no es un problema de quién está dentro.*

No hay ningun género de duda de que McDonald's, Federal Express, Disney, Mrs. Field's Cookies, y otras muchas empresas calificables como extraordinarias, gastan mucho tiempo y dinero en la determinación de la percepción de su apariencia entre sus clientes y

en el mercado en general. ¡Y resulta rentable! Y lo es de una forma consistente, cada vez más, sin tener en consideración el sector!

LA INNOVACIÓN. La próxima vez que busque a alguien para hacer algo, tóquele suavemente en el brazo, mientras le dice lo que tiene que hacer. Se sentirá usted impresionado al comprobar que un gran número de personas responden positivamente cuando se les toca.

Ahora, para aplicar este principio a un negocio, usted o sus vendedores tendrían que acostumbrarse en algún momento del proceso de venta a tocar ligeramente a sus clientes en el antebrazo, en el codo. Se dará cuenta, como así han hecho nuestros clientes, que se producirá una sensible y mensurable mejoría en las ventas.

La innovación es el corazón de cualquier negocio, de cualquier empresa calificable como excepcional. Es un proceso cuyo objetivo es el plateamiento continuado de una pregunta: ¿qué resulta relevante en la forma en que mi cliente obtiene lo que desea de mi empresa?

Para que la innovación resulte realmente significativa, ha de tomar en cuenta siempre el punto de vista del cliente. A la vez, la innovación simplifica cualquier negocio en sus operaciones clave. Hace que las cosas sean más fáciles para todo el mundo, para todos aquellos que participan en las operaciones propias de la empresa; de no ser así, no se hablaría de innovación, sino de complicación.

La innovación, en consecuencia, es el mecanismo mediante el que un negocio se identifica en la mente de un cliente y establece su individualidad. Es el resultado de un horizonte de necesidades percibidas y de expectativas inconscientes del cliente estándar; un horizonte generado científicamente y verificado cuantitativamente además.

Son las habilidades desarrolladas en el negocio y asumidas por el personal como consecuencia de la pregunta persistente «¿cuál es la mejor forma de hacer esto?», a sabiendas de que cuando se hace nunca se descubrirá la mejor manera de hacerlo; hay que ser conscientes, empero, de que mientras se lance este tipo de preguntas seguramente se descubrirá una forma que resultará mejor que la que se esté empleando.

En este sentido, considero que la innovación es la habilidad para «hacerlo de la mejor forma». Produce un alto grado de energía en cada empresa en la que es fomentada, alimentada y estimulada, energía que, a su vez, servirá para alimentar cada uno de los elementos

clave de la empresa —sus empleados, clientes, proveedores y prestamistas. Y es que en una empresa innovadora todo el mundo crece.

No existe ningún genero de duda al respecto: *la innovación es la firma de una mano imaginativa y audaz.*

CUANTIFICACIÓN

Pero, por sí misma, la innovación no conduce a ninguna parte. Para ser plenamente efectivas, todas las innovaciones necesitan ser cuantificadas. Sin la cuantificación, ¿cómo se puede saber dónde y cómo ha podido funcionar la innovación?

Por cuantificación entiendo las cifras relacionadas con el impacto de la innovación sobre un determinado proceso.

Por ejemplo, si preguntamos a un grupo cualquiera de propietarios de pequeños negocios cuántas oportunidades de venta han tenido en el día anterior (tal como las tenemos día tras día en GERBER Business Development Corporation) yo, personalmente, puedo afirmar sin miedo a equivocarme que el 99% de ellos desconocerán la respuesta.

Sin embargo, es triste comprobar que la cuantificación es algo que apenas se realiza en las empresas. ¡Y eso que representa, tal como hemos visto, una fortuna, una inmensa cantidad de recursos financieros!

Por ejemplo, ¿cómo se podría saber que, mediante el cambio en las palabras empleadas para dar la bienvenida a un cliente en una tienda, se puede producir un incremento del 16% en las ventas, a menos que se cuantifique mediante: 1) la comprobación del número de personas que entraban en la tienda antes de que la innovación produjese sus efectos; 2) la comprobación del número de personas que compraban productos y su valor monetario antes de que el cambio en las palabras se produjese; 3) el recuento de las personas que vienen a la tienda después de introducir los cambios en las frases de bienvenida; 4) el recuento en el número de clientes que decidieron comprar algo; 5) la comprobación del valor promedio por compra; y 6) la comprobación de cuál fue la mejora a consecuencia de la innovación? Estas cifras tendrían que determinar el valor preciso de la innovación que ha sido introducida.

¿Cómo se podría saber que, llevando un traje azul, se produciría un impacto monetario específico sobre un determinado negocio, a menos que se pudiese cuantificar este impacto y se estableciese un control específico para medir los resultados posteriores? La respuesta parece obvia: no se podría.

Y tal como ya he dicho, muy pocos propietarios de pequeños negocios cuantifican este tipo de cosas, incluyendo los que, a priori, creen en la cuantificación.

Esto es debido a que muy pocos de estos pequeños empresarios consideran que estas, aparentemente insignificantes, innovaciones son en realidad sumamente importantes.

Pero si supiéramos que se podrían incrementar las ventas en un 10% haciendo algo tan simple como llevar un traje azul, ¿lo haríamos? ¿Se consideraría importante? La respuesta es tan obvia que hace que la pregunta se convierta, prácticamente, en ridícula: ¡claro que lo haríamos!

Y es lo obvio lo que debe regir el proceso de cuantificación a la luz del proceso de desarrollo de negocio.

Se ha de empezar por cuantificar todo lo relacionado con la forma de realizar el negocio, de operar en la empresa.

Quiero decir, todo.

¿Cuántos clientes se ven personalmente al día?

¿Cuántos por la mañana?

¿Cuántos por la tarde?

¿Cuántas personas llaman por teléfono cada día?

¿Cuántas llaman preguntando por un precio?

¿Cuántas quieren comprar algo?

¿Cuántas unidades del producto X se venden por día?

¿En qué momento del día se venden?

¿Cuántas se venden por semana?

¿Cuál es el día de mayor afluencia? ¿Qué afluencia de clientes hay exactamente ese día?

Y así sucesivamente.

No existirán nunca demasiadas preguntas que realizar para llegar a cuantificar la actividad de un negocio.

De vez en cuando, el propietario y su personal suelen pensar en su negocio en términos de cifras.

Se deberá cuantificar todo.

Se hará posible comprobar la salud del negocio a partir del flujo de cifras.

El propietario se familiarizará con las cifras del negocio de la misma forma que un doctor lo hace con la presión sanguínea y con el número de pulsaciones.

Y eso es así debido a que sin las cifras se hace de todo punto imposible saber dónde se está y menos aún hacia dónde se va. Las cifras aportarán una visión y un significado totalmente nuevo.

Aparecerán las posibilidades.

Una vez que se innova un proceso y se cuantifica su impacto sobre un negocio, una vez que se detecta algo que funciona mejor que lo que previamente había, que se descubre la forma de incrementar el número de «síes» de los clientes, empleados, proveedores y prestamistas, llegados a este punto es el momento de orquestarlo todo.

La orquestación es la eliminación de la discreción y de la elección en el nivel operativo de la empresa.

Sin orquestación nada puede ser planificado ni anticipado —por el propietario o por el propio cliente—. Si se hacen las cosas de forma diferente en cada ocasión, si cada uno lo hace a su albedrío, a su propia elección, en lugar de hacerlo creando orden, se estará generando involuntariamente el caos.

Tal como afirma Theodore Levitt en su importante libro, *Marketing for Business Growth*,[2] «La discreción es el enemigo declarado del orden, de la estandarización y de la calidad».

«Si funciona un traje azul, llévelo en todo momento delante del cliente», sería el dictado fundamental de los discípulos de la orquestación.

Si el «hola, ¿ha tratado usted antes con nosotros?» funciona mejor que otro planteamiento probado, se empleará al recibir a un cliente y pasará a ser la regla diaria de los discípulos de la orquestación.

Mediante el término «discípulo de la orquestación» me refiero a cualquier persona que haya decidido seriamente producir un resultado predecible y consistente en el mundo de los negocios, independientemente del tipo de negocio que tenga.

Bien sea Fred Smith de Federal Express, Tom Watson de IBM, Ray Kroc de McDonald's, Walt Disney en Disney, Debbie y Randy Fields en Mrs. Fields' Cookies, o cualquier otro.

Porque cada uno de los fundadores de alguna de las empresas que han logrado poner en marcha con éxito un formato de negocio de franquicia del tipo que sea tiene que tener en cuenta algo obvio: *¡si no se ha orquestado, no se puede poseer!*

Y si no se posee, no se puede depender de ella.

Y si no se depende de ella, no se tiene una franquicia.

Y sin ella no se puede pretender alcanzar éxito.

Porque al hablar de franquicia hay que entender una forma propia de hacer negocio que diferencia uno de otro.

2. Theodore Levitt, *Marketing for Business Growth*, pág. 56.

En resumen, la definición de una franquicia es simplemente *la única forma posible de hacer negocios.*

Y, a menos que la única fórmula existente de hacer funcionar un negocio pueda ser repetida en cada momento sin problemas, no se podrá afirmar que se ha conseguido. El propietario lo habrá perdido. ¡Y si esto ocurre, se estará fuera del negocio!

La necesidad de orquestación se basará en la convicción constatable de que las personas se comportarán de un único modo: siendo impredecibles.

Pero para que un negocio pueda ser predecible, deben serlo también sus personas.

¿Qué hacer, entonces?

El sistema será quien ofrezca el mecanismo para facilitar la predictibilidad.

¿Con qué finalidad?

Para darle al cliente lo que realmente desea en todo momento y donde sea.

Y esto, ¿por qué?

Porque, a menos que un cliente reciba en todo momento lo que pueda necesitar, ¡lo encontrará en algún otro sitio!

La orquestación es el elemento aglutinador que permite garantizar el cumplimiento y la satisfacción de las percepciones de cualquier tipo de cliente.

La orquestación es la convicción de que el caos desaparece de cualquier posible experiencia humana. Es el orden y la lógica que anida detrás del deseo humano que busca la razón.

La orquestación es algo tan simple como hacer lo que se hace, decir lo que se dice, mirar como se mira —siendo como y quien se es— durante todo el tiempo que el negocio funcione y se produzcan los resultados deseados.

¡Y cuando deje de funcionar se deberá cambiar!

El proceso de desarrollo de negocio no es algo estático.

No es algo que se realiza y, a continuación, se abandona.

Es algo que se está realizando en todo momento, de forma continuada y permanente.

En otras palabras, una vez se ha innovado, cuantificado y orquestado algo en un determinado negocio, se deberá continuar innovando, cuantificando y orquestando.

El proceso de desarrollo de negocio es algo dinámico, simplemente porque el mundo, moviéndose como lo hace, no aceptaría la existencia de algo de carácter estático en su seno.

El mundo choca, tarde o temprano, con aquello que se crea y, en algún momento, tiende a su destrucción.

El proceso de desarrollo de negocio es lo que permite adelantarse a los cambios estructurales. Su eficacia pasa por que los preceda, se anticipe a ellos y, si no es así, que al menos sea infinitamente flexible en relación a ellos.

En resumen, innovación, cuantificación y orquestación son la columna vertebral de cualquier negocio o de cualquier empresa calificable como extraordinarios.

Son la esencia del proceso de desarrollo de negocio.

«Necesito que me ayudes con algo», dijo Sarah con un aspecto de preocupación en su cara. «Necesito que desarrollemos todo este tema de la orquestación. ¡Parece todo tan mecánico, tan sencillo de llevar a cabo! Cuando pienso en ello me imagino una tienda llena de personas trabajando desapasionadamente, cada uno haciendo cosas de forma idéntica, como si de robots se tratase. Seguramente no te estabas refiriendo a algo así, aunque no se me ocurre otra forma de imaginármelo.»

Hizo una pausa, dejando entrever cierta incertidumbre, pero entonces, como si hubiese decidido que era el momento de aclararlo, se tranquilizó y esperó mi respuesta.

«Sarah —empecé suavemente— si el proceso de desarrollo de negocio tratase sólo de la orquestación, estaría de acuerdo con lo que apuntas. En ausencia de un propósito importante, todos los hábitos pueden tender a momificar cualquier situación. Porque, evidentemente, esto es lo que la orquestación es realmente: un hábito.

»El problema radica en que no se puede comprender el valor de un proceso completo a partir de la separación e identificación de sus partes. Porque, una vez que se separan éstas y se aísla un proceso, deja de existir como tal. Deja de existir cualquier tipo de movimiento. Tan sólo existe esto o lo otro. Deja de existir un principio, un nudo y un desenlace. No hay historia; tan sólo hay un suceso, un evento, congelado en el tiempo. Se puede afirmar que, independientemente del proceso, éste mismo aparece como muerto. Por lo tanto, cuando se piensa en la orquestación, en ausencia de la innovación y de la cuantificación, llegamos a la descripción de una acción carente de su propósito, de su sentido, de su razón de ser, de su vitalidad.

»No, para llegar a comprender el papel que cualquier acción —o elemento constitutivo de la tarea a realizar— desempeña en el negocio como un todo, deberá contemplarse como si de una parte de ese

todo se tratase, no como algo independiente en sí mismo. Déjame que te explique mejor lo que quiero decir.

»Vuelve a pensar en la cocina de tu tía. Recuerda el proceso de elaboración de un pastel. Ciertamente, cuando recuerdas el proceso completo que tú y tu tía desarrollabais, lo haces con más detalles que si de una de sus partes se tratase, ¿no es cierto?»

Sarah sonrió con dulzura, rememorando sus experiencias en la cocina de su tía. «Sí, por descontado», respondió. «Podríamos decir que todo se entremezcla dando lugar a una sola sensación. En una sola imagen coexisten diferentes olores, movimientos y cosas, todas ellas unidas en un solo recuerdo, junto con las observaciones de mi tía, con sus risas y sus manos ejecutando las diferentes tareas propias de la cocina. Exactamente lo contrario de lo que entiendo debe ser la orquestación. De hecho, esto es lo que hacía tan especial mi experiencia en aquella cocina. La creatividad por encima de todo, el continuo flujo de sorpresas.»

«Pero, Sarah, piensa en ello. ¿Es realmente cierto? ¿No había una manera de cortar la fruta que tu tía te enseñó? ¿Una determinada forma de realizar las tareas? ¿Una forma específica de hacer todo lo que tu tía te enseñó? ¿Y no era la creatividad, el flujo continuo de sorpresas, un resultado no sólo del trabajo específico que estabas haciendo, sino también de tu continua y excitante experiencia de improvisación, a medida que ibas aprendiendo cómo realizar las tareas específicas cada vez mejor, hasta que llegaste a hacerlo casi tan bien como tu propia tía?

»¿No era de allí de donde procedía la felicidad? Ten en cuenta que si se rediseñase alguna fase del proceso, de una determinada forma, sin introducir mejoras siquiera, dejaría de existir la alegría —seguiría existiendo la misma rutina alienante—. ¿Y no era esto lo que intentaba evitar tu tía al enseñarte a hacer pasteles? ¿Puede acaso el cambio resolver el misterio?

»Por lo tanto, Sarah, entiende que ha de existir la orquestación. Debe existir una determinada forma de hacer las cosas, una cierta rutina. Porque sin ella no existiría nada que mejorar. Y sin mejora dejaría de existir la razón de ser. Seríamos máquinas o, como ya has dicho, seríamos robots. Se produciría la tiranía de la rutina, se generaría la monotonía, la desazón y el aburrimiento que tan elocuentemente has descrito.

»Pero con el proceso, con la innovación y la cuantificación que preceden y siguen a la orquestación, con su continua investigación sobre la forma de trabajar, se consigue que el propio trabajo se con-

vierta en la clave de la transformación personal; se convierte en algo distinto a un hábito, en una exploración sobre quiénes somos y cómo nos expresamos en relación con algo mucho más importante. En primer lugar, la posición y, a continuación, la función que ocupamos. Para proseguir con el negocio en el que la función cumple su papel y garantiza el correcto funcionamiento de aquél, sin el que no podría existir. Para, a continuación, comprobar el mundo en el que el negocio cumple con el propósito que le es propio, así como el de las personas para las que, con las que, suele producir interrelaciones. Y así sucesivamente.

»Lo que acabo de describir es la sugestión del aprendizaje, de la adquisición de conocimientos y del crecimiento experimentado en la cocina bajo el tutelaje de tu tía.

»Éste es uno de los niveles de experiencia entre todos los posibles. Pero existen más.

»Un segundo nivel es el que se produce cuando se adquiere un cierto grado de maestría en las habilidades orquestadas y que tu tía se encargó de transferirte, maestría que proviene directamente de tu práctica, precisamente la propia de los que se dedican a la artesanía.

»El artesano desarrolla un cierto tipo de conocimiento sobre su trabajo que le lleva a producir sus propios frutos, el fruto de estar presente o atento a lo que ocurre. El artesano aprende que en el trabajo suele existir una joya escondida bajo la superficie que la emoción del trabajo hace salir a flote, y que existe una única forma de descubrirla: practicar la artesanía de forma consciente e intentando ser lo más eficaces posible. Realizarse mediante el trabajo. Pulir y pulir, hecho desde el fondo del corazón. Sabiendo que no existe forma de saber cuándo la joya aparecerá por sí misma, pero confiando en el trabajo personal de cada uno. En un momento dado y cuando menos se espera, ¡la joya aparecerá! Y, de hecho, así será.

»Así, el artesano es aquella persona que ha alcanzado una etapa de su desarrollo en la que se halla contento con el trabajo, y tan sólo con él; a sabiendas de que solamente si está metido en la faena la joya se manifestará por sí sola y se podrá relacionar plenamente consigo mismo, con su propio corazón y cerebro. De esta forma, esta persona trabaja día a día, contenta con lo que hace, sin la amenaza de la necesidad de aprendizaje necesario para poder seguir funcionando, pero sabiendo en su fuero interno que no existe ningún otro sitio al que dirigirse.

»A diferencia de la etapa de aprendizaje, la etapa de artesanía re-

sulta larga y relativamente serena hasta el día en que aparece la joya y, con ella, una impresionante explosión de luz capta la atención del artesano y lo lleva a la maestría.

»Has visto la maestría anteriormente, Sarah. La has visto en la cara de tu tía, en sus ojos, en la forma en que te hablaba. Para el maestro existe una única salida que pasa, fundamentalmente, por enseñar a alguien. El maestro queda conectado con su pasado a través de este aprendizaje. De la misma forma que ocurre respecto a nuestra infancia. El maestro sabe que el proceso de crecimiento, de cambio y transformación es algo dinámico, nunca estático. Es en la cara del aprendiz donde el maestro se reconoce. Es en el rostro del artesano donde el aprendiz renueva su peregrinaje y donde encuentra la belleza de realizarse con el trabajo. Es en la faz del trabajo donde el maestro descubre, de nuevo, el éxtasis y es a través de este descubrimiento como renueva su capacidad de enseñanza, una y otra vez.

»Casi de la misma forma, la orquestación se construye a partir de lo que la ha precedido y se convierte en la base de lo que tiene que seguir; precisamente en este proceso honra el pasado, el presente y el futuro.

»Para mí, Sarah, de esto es de lo que trata el proceso de desarrollo de negocio; es una investigación en la que las cosas más ordinarias que tenemos que hacer en el día a día son el elemento esencial alrededor del que gira tal investigación.

»En un nivel más práctico, lo que hemos podido experimentar en nuestro trabajo con las pequeñas empresas es que, cuando el proceso de desarrollo de negocio se convierte en parte integrante del negocio, también se transforma en una parte fundamental del proceso de comunicación entre los diferentes participantes. Se erige no sólo en una forma de pensar y de actuar, sino también en una manera de ser. Se podría decir que, mientras está en una empresa, la gente empieza a darse cuenta de que trabajar para sí misma se convierte en una potente metáfora.

»Y creo que esto es el verdadero núcleo del proceso: no la eficacia, ni más dinero, ni tan siquiera la reducción en tamaño o la readaptación de las prácticas productivas; simplemente se trata de generar una vida mejor para todos aquellos que están en contacto con el negocio y, por encima de todos ellos, para el propietario.

»Por tanto, me siento muy apasionado al respecto. Cómo le llames es lo de menos; lo podemos denominar proceso de desarrollo de negocio, o reingeniería, o gestión de calidad total, o excelencia o *Kaizen* —todo es inútil si no llega al corazón y a las mentes

de las personas que, en mayor o menor medida, participan en ese proceso.

»*Calidad* es la palabra justa, pero puede resultar hueca si no incluye armonía, equilibrio, pasión, intención, atención.

»La mejora continua sin sentido es una pérdida de tiempo.

»La vida es de lo que trata el negocio y el trabajo. En el caso concreto de una persona, es la cara de mundo increíblemente complejo que nos puede enseñar si estamos dispuestos a aprender.

»De esta forma, el proceso de desarrollo de negocio podría ser considerado como una metáfora para la transformación personal, para llegar a adaptarnos a la vida real.

»Para desarrollar habilidades reales en una determinada estructura de diseño propio.

»Para llegar a comprender las dinámicas del cambio, del valor, de la comunicación, de los pensamientos.

»Es una idea que debe quedar plasmada en un ámbito práctico, tal como hemos aprendido en GERBER. Es una filosofía, una cosmología. Es lo que cada uno quiere que sea.

»Pero, a la postre, termina siendo una oportunidad para completar aquello que sea completable en el lugar que ocupas en la actividad, o en cualquier otro que puedas ocupar con suficiente imaginación y deseos.»

De pronto me di cuenta de que había dejado caer los argumentos sin tener en cuenta a Sarah. Suele ocurrirme a veces.

«Lo siento, Sarah. He seguido desarrollando la *idea*, sintiendo tan sólo mi propia voz. ¿Tienes alguna pregunta? ¿Quieres que sea más concreto en alguno de los puntos que te he comentado?»

Sarah me tocó las manos por encima de la mesa y me dijo: «Mi cabeza está repleta de preguntas, aunque, de algún modo, pienso que me las vas a responder en breve. Tan sólo quiero darte las gracias por lo que haces por mí. Si no te sabe mal, podríamos seguir con ello, y entrar en su funcionamiento».

Tomé un sorbo de té y seguimos adelante.

11
SU PROGRAMA DE DESARROLLO DE NEGOCIO

> Y os digo a todos vosotros, buenos amigos, que a medida que crecemos, empezamos a ver cosas y aprenderlas en cualquier sitio posible. Los dones que provienen de este tipo de disciplinas, una sensibilidad especial en las manos, la fuerza extraordinaria y el conocimiento, todas estas fuerzas especiales que se han podido sentir de vez en cuando, empiezan a penetrar en nuestras vidas.
>
> MICHAEL MURPHY
> *Golf in the Kingdom*

Ahora ya se comprende la tarea a realizar: pensar en nuestro negocio como si se tratase del prototipo básico para innumerables situaciones como ésta.

Hay que imaginar que quizá alguien llamará a la puerta de su negocio con la intención inequívoca de adquirirlo —sólo si funciona correctamente, claro está.

Y sólo si funciona sin mucho esfuerzo y sin su propietario, por descontado.

Imagínese algo así. Imagine su sonrisa al decir: «Déjeme que le muestre cómo funciona», sabiendo que no sólo funcionará, sino que lo hará mejor que cualquier otro negocio de su entorno.

Imagínese invitando al comprador potencial a conocer la totalidad de la empresa, explicándole todos y cada uno de sus componentes y cómo funciona cada uno de ellos, contándole cómo ha introducido soluciones innovadoras para los problemas del personal, cómo ha cuantificado los resultados de estas innovaciones y cómo ha logrado orquestarlas de forma que puedan producir los mismos resultados en cada ocasión.

Imagínese a sí mismo presentando al comprador potencial de su

negocio a su gente y quedándose callado mientras ellos le hablan con orgullo de sus resultados.

Imagínese lo impresionado que se quedaría el visitante si la presentación que del negocio se le hiciese estuviese perfectamente bien ordenada y fuese completamente predecible, con un control absolutamente irreprochable y perfecto.

Imagínese los resultados de su proceso de desarrollo de negocio.

Mediante su proceso de desarrollo de negocio llevado paso a paso se irá reconvirtiendo su actual negocio —o el que está a punto de crear— en un modelo perfectamente organizado y reproducible en las ocasiones que fuera necesario.

Su programa de desarrollo de negocio es el vehículo mediante el que se puede llegar a crear su prototipo de franquicia.

El programa está formado por siete etapas claramente diferenciadas:

1. Su vocación inicial.
2. Su objetivo estratégico.
3. Su estrategia de organización.
4. Su estrategia directiva.
5. Su estrategia de personal.
6. Su estrategia de marketing.
7. Su estrategia de sistemas.

Empecemos, pues.

12
SU VOCACIÓN INICIAL

> La característica clave del acto volitivo es la existencia de un propósito que debe ser alcanzado; la clara visión de una vocación.
>
> ROBERT ASSAGIOLI
> *The Act of Will*

Dudo que a estas alturas no quede claro que no creo que el negocio sea el tema más importante en la agenda de un propietario que se precie.

Sin duda, *el propietario es lo importante.*

Tampoco sorprenderá oír que no creo que el negocio deba ser la vida de su propietario, aunque desempeñe un papel muy importante en ella.

Pero antes de empezar a determinar cuál debe ser este papel, el propietario tendría que hacerse las siguientes preguntas: ¿qué es lo que más valoro? ¿Qué tipo de vida quiero? ¿Cómo quiero que evolucione mi vida y en qué debe convertirse ésta? ¿Qué y quién deseo ser? ¿En qué me quiero convertir?

Su vocación inicial no será nada más que la respuesta a estas preguntas y a otras de similares características que se puedan llegar a plantear.

Considerémoslo desde otra perspectiva.

Me gustaría que imaginase que está a punto de disponer de una de las mejores ocasiones que ha tenido en toda su vida.

La situación tiene lugar en una sala lo suficientemente grande como para dar cabida a todos sus amigos, a su familia, a sus socios empresariales —cualquier persona para la que usted pueda resultar importante y que, análogamente, pueda ser importante para usted.

¿Se lo imagina?

Las paredes están recubiertas con espesos tapices en tonalidades doradas, la iluminación es tenue, suave, ofreciendo un cálido aspecto de las expectantes caras de sus invitados; las sillas que ocupan han sido especialmente fabricadas para la ocasión, de tal suerte que el color de su tapicería hace juego con los tapices; todo el suelo está recubierto por una gruesa alfombra, completando la sensación de mullida comodidad del conjunto.

En la parte frontal de la sala está situado un estrado y, sobre él, una larga mesa perfectamente decorada, con candelabros en sus extremos que sostienen velas encendidas.

En el centro de la mesa se halla situado el objeto de atención de los asistentes a esta convocatoria: un largo, brillante y sobrecargado ataúd ornamentado. Y en ese ataúd se halla... ¡usted! Tieso, rígido, hierático dentro de él.

¿Se imagina a sí mismo yaciendo en el interior, sin poder echar ni un vistazo a lo que ocurre en la sala?

Bien, escuche.

Desde las cuatro esquinas de la sala suenan sendas cintas grabadas con su voz. ¿Puede oírlas? Se está dirigiendo a sus invitados. Les está contando la historia de su vida.

¿Cómo le gustaría que fuese esta historia?

Ésta es su vocación inicial.

¿Qué es lo que le gustaría ser capaz de decir sobre su vida antes de que sea demasiado tarde para añadir cualquier cosa?

Ésta es su vocación inicial.

Si se hallase a punto de escribir un guión para la cinta que será reproducida desde las cuatro esquinas de la sala en la que tendrá lugar su funeral, ¿qué diría sobre usted mismo?

Ésta es también su vocación inicial.

Y una vez que se ha creado el guión, todo lo que hay que hacer es garantizar que se lleva a cabo todo lo escrito en él.

En resumidas cuentas, lo que usted tiene que hacer es empezar a vivir su vida como si fuese algo extremadamente importante; tomarse la vida en serio, crearla intencionadamente. Reconvertir de forma activa su vida hacia lo que desea.

¿Simple? Sí.

¿Fácil? No.

Aunque es algo absolutamente esencial si su negocio quiere tener un mínimo significado más allá del trabajo.

Porque si su negocio aspira a convertirse en parte integrante de esta cinta grabada, si quiere producir una mayor contribución a la

realización de su sueño y pretende convertirse en un componente significativo de su vocación inicial, ¡debe hacerle saber a su negocio cuál es esta vocación!

¿Y cómo espera poder realizar lo anterior si no sabe lo que realmente es?

Sin una idea clara de lo que tiene que ser su vida, ¿cómo puede empezar a vivirla?

¿Cómo va a saber cuál será el primer paso a emprender?

¿Cómo mediría su progreso?

¿Cómo sabrá dónde está?

¿Cómo podría saber hasta dónde ha llegado, cuánto le falta por recorrer?

Sin la existencia de una vocación inicial lo anterior no sería posible. Sería virtualmente imposible.

Tal como ocurre con las empresas maduras, creo que las grandes personas son aquellas que saben cómo llegar donde quieren y lo que tienen que hacer para llegar allí.

La gente importante tiene una visión de sus vidas que intenta emular en todos y cada uno de sus días.

Van a trabajar pensando en sus vidas, y no solamente para sus vidas.

De hecho, éstas quedan condicionadas en el presente por lo que se supone que terminará siendo su futuro. Suelen tender a comparar lo que han hecho con lo que se supone que intentaban hacer. Y allí donde existe una disparidad entre ambas, no esperan mucho tiempo para corregir cualquier eventual diferencia.

Pienso que resulta de todo punto cierto que la diferencia entre la gente extraordinaria y cualquier otra persona es que los primeros viven sus vidas de forma activa, mientras que el resto de los mortales viven condicionados, esperando pasivamente lo que les depare el futuro.

La diferencia entre las dos categorías citadas es la que hay entre vivir intensamente y existir sin más.

La diferencia entre las dos es la que hay entre vivir intencionalmente y simplemente vivir accidentalmente.

Déjeme repetir, una vez más, la gran cita de Don Juan en el libro de Carlos Castaneda, *A Separate Peace*: «La diferencia entre un guerrero y un hombre ordinario es que el primero ve cualquier cosa como un reto, mientras que el segundo lo ve todo como una bendición o como una maldición».

En consecuencia, antes de poner en marcha un negocio o de volver a él mañana, debería usted hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quiero que evolucione mi vida?
- ¿Cómo quiero que sea mi vida cotidiana?
- ¿Qué es lo que soy realmente capaz de decir sobre mi existencia, sobre lo que realmente sé de ella?
- ¿Cómo me gustaría ser con las otras personas en mi vida —con los miembros de mi familia, con mis amigos, con mis asociados en los negocios, con mis clientes, con mis empleados, con mi comunidad en general?
- ¿En qué términos me gustaría que la gente pensase sobre mí?
- ¿Qué me gustaría hacer en los próximos dos años? ¿Y en los diez siguientes? ¿Y en los veinte siguientes? ¿Cuándo calculo que dejaré de evolucionar en mi vida futura?
- ¿Qué me gustaría aprender específicamente durante mi vida —desde el punto de vista espiritual, físico, financiero, técnico, intelectual?—. ¿Y sobre mis relaciones humanas?
- ¿Cuánto dinero necesitaré para hacer las cosas que quiero? ¿Cuándo lo necesitaré?

Éstas son tan sólo algunas de las preguntas más comunes a las que debería responder en la creación de su vocación inicial.

Las respuestas se convertirán en los estándares contra los que se podrá medir su progreso vital. En ausencia de este tipo de estándares, su vida transcurrirá pobremente, sin propósito claro, sin sentido y sin significado por el que luchar.

En este sentido, su vocación inicial resulta ser la visión necesaria para traer su negocio a la vida y su vida al negocio.

Le garantizará un propósito.

Le suministrará la energía necesaria.

Le ofrecerá los elementos necesarios sobre los que construir una existencia basada en la consecución de los pequeños objetivos del día a día.

«Esto es lo que he echado en falta en mi negocio», dijo Sarah, casi a voz en grito. «¡Por favor! ¿Cómo puedo haber omitido algo que parece tan obvio?»

«No seas tan estricta contigo misma —le dije—. Todos somos, en mayor o menor medida, inconscientes. Únete al club. Déjame que te cuente una historia.

»Hubo una vez un hombre joven —acababa de cumplir los cuarenta— cuya vida parecía que no conducía a ninguna parte. De algún modo nunca se había planteado seriamente seguir un plan que

le permitiese realizarse como persona. Su vida carecía de una meta.

»De un modo u otro había eludido el instituto. En su primer curso en la Universidad de California-Los Ángeles no era capaz de encontrar nada que pudiese captar su atención y que le permitiese un trabajo serio y consecuente. Estudió música —muchos dicen que de forma brillante— cuando era un crío, pero cuando se hizo adulto fue incapaz de definir sus convicciones y no logró desarrollar una carrera musical adecuada.

»Había muchas cosas que le atraían —la música, la religión, la mística, la poesía, las drogas, las novelas baratas, el dinero—, aunque ninguna de ellas de forma permanente. Estaba dispuesto a aceptar cualquier empleo que se le ofreciese y, debido a sus múltiples y variados talentos, cualquier cosa que hiciese la hacía bien (aunque ninguno de los empleos que aceptaba le llevaban a establecer una ligazón con el futuro, o cuanto menos, con un futuro que le pudiese atraer). Después de dejar colgados sus estudios universitarios en mitad de carrera, se desplazó a Nueva York para estudiar arte; pronto cambió de idea y se alistó en el ejército (con el que fue a Corea). Su padre falleció repentinamente, lo que le obligó a volver al hogar para cuidar a su madre y a sus hermanos más pequeños.

»Algún tiempo después conoció a una atractiva mujer con la que se fue a Europa. En el Viejo Continente se dedicaron a viajar de país en país en una motocicleta, viviendo de su habilidad para tocar el saxo y de la venta de figuras religiosas frente a las catedrales. Finalmente, sin dinero y cansados de este juego carente de sentido, fueron repatriados a los Estados Unidos por el propio gobierno; en Nueva York se empleó como conductor de uno de los taxis amarillos de la ciudad de los rascacielos, para acabar entregándoselo a su propietario en Los Ángeles.

»Cuando él tenía veinticinco años contrajeron matrimonio, tuvieron dos hijos y se mudaron a San Francisco; allí nuestro protagonista empezó vendiendo enciclopedias y tocando el saxo para poder subsistir, mientras transcurría su existencia inexorablemente. La vida familiar se convirtió en una batalla diaria y constante. Como consecuencia de las múltiples disputas matrimoniales, debido en buena medida al alcoholismo y la infidelidad de su esposa, y a su propia falta de resolución, todo terminó en divorcio.

»Inmediatamente conoció a una mujer mucho más joven que él, cuyos ojos brillaban de una forma que nunca había visto en su ya ex mujer. Ella leía sus poesías y quedaba prendada por lo que en ellas él manifestaba, escuchaba su música y quedaba impresionada por

lo que era capaz de transmitir, se sentía satisfecha de sentarse a su lado, sin hablar, sin preguntar, sin cuestionar. Aunque él siguió vendiendo enciclopedias, y seguía necesitado de conexión con algo que le garantizase algún tipo de propósito vital y le evitase seguir sintiéndose falto de objetivos, su vida tomó un giro completamente positivo al lado de esta joven mujer que, al cabo de un tiempo, se convirtió en su segunda esposa.

»Volvió a la universidad, dejó la venta de libros, empezó a estudiar materias relacionadas con la construcción, de forma que pudo empezar a trabajar con sus manos en lugar de hacerlo con la palabra; se desplazó con su flamante esposa al sur de California y empezó a emplearse en trabajos de construcción de los que era despedido sistemáticamente después de algún tiempo, hasta que aprendió el oficio mínimamente.

»En aquellos momentos era un hombre al final de la treintena, que estaba empezando a realizar trabajos que podían hacer, y de hecho hacían, chicos veinte años más jóvenes que él. Le veían como un «bicho raro». La barba le llegaba hasta el pecho y sus cabellos hasta los hombros, escribía poesía por las noches, tocaba jazz los fines de semana, comía «burritos» con sus compañeros mexicanos en el trabajo, fumaba algún que otro *canuto* por las tardes y soñaba con su futuro inmediato, después de que él y su esposa comprasen veinte acres de terreno en una zona del condado de Mendocino, donde empezarían a construir su propia casa con sus manos y formarían una familia que integraría también a las dos hijas que tuvo en su primer matrimonio.

»Disponían ya de una casita con un solo dormitorio en Santa Ana, California, conducían una camioneta Chevy del 52 y, junto a Dan, un ejemplar de gran danés, y un perro de lanas negro llamado Murray, vivían una cómoda y relajada existencia que casi se asemejaba con su ideal de lo que debería ser una vida perfecta.

»Pero, como suele ocurrir con todas las cosas buenas, esta situación también llegó a su final cuando nuestro joven personaje, que ya empezaba a hacerse mayor, perseguido por los demonios de alguna musa de difícil catalogación, decidió volverse al norte, ahora que ya tenía definida una correcta vida de pareja y que había ahorrado lo suficiente gracias a su vida ordenada; ahora que sus manos y su espinazo estaban acostumbrados al duro y fatigoso trabajo, justo entonces fue cuando empezó a pensar en la posibilidad de convertirse en el constructor que quiso ser tres años antes. Debido a ello decidió abandonar todo lo que había conseguido para iniciar la consecu-

ción del sueño que debía permitirle conseguir unos objetivos, al parecer siempre perseguidos pero nunca alcanzados.

»Él y su paciente esposa, junto con su gran danés y su perro de lanas negro, más todo lo que habían acumulado en sus recientes años de cómoda existencia trabajando con sus manos, en lugar de hacerlo con la palabra, se trasladaron en su camioneta Chevy del 52 hacia San Francisco, de donde habían venido no hacía tanto tiempo.

»Fue, pues, en aquel momento cuando el gran cambio se produjo y cuando ocurrió lo impredecible. Nuestro hombre, con treinta y ocho años a sus espaldas y acompañado de su joven esposa, sus perros y su camioneta, fue invitado a mudarse temporalmente donde vivían su hermana y su esposo, mientras negociaba la compra del terreno de sus sueños en el condado de Mendocino. Su cuñado tenía la idea de que nuestro héroe podía tener éxito como consultor —en el área en la que era un experto con experiencia demostrada, esto es, en el área de las ventas— en su agencia de publicidad especializada en pequeños clientes pertenecientes al sector de la tecnología punta. Mientras tanto, nuestro héroe pretendía comprar el terreno de sus sueños en Mendocino, donde poder instalarse con su compañera y seguir los designios de su verdadera llamada.

»Todo el mundo estaba seguro de que lo iba a lograr. Nadie lo dudaba. Imbuido del fuerte idealismo que había marcado su juventud, iba sin duda a lograr realizar su visión; los veinte acres no eran más que esto —una visión que requería mucho empeño para ser lograda—. Es verdad que el tema de la licencia y del dinero suponían cierto obstáculo, pero nadie dudaba que eso fuese un problema que no se pudiese sobrellevar.

»Después de todo, era un hombre que había vivido una vida supuestamente llena de experiencias positivas. Cualquiera que fuese su nueva opción podía llegar a realizarla, cualquiera que fuese su meta, podía conseguirla. Nada de lo que había hecho hasta entonces había ido del todo mal. En consecuencia, escogió en este caso dedicarse a aquello. Para sus amigos y para su familia era, si no inexplicable, ciertamente algo que merecía atención, con asombro en algunos casos, en otros con pena, pero nunca sin temor; puesto que, ¿quién era capaz de afirmar o de garantizar lo que este hombre iba a seguir haciendo después? Aunque, en cierta medida, todos y cada uno de ellos en su fuero interno ¡no dejaban de envidiarle! ¿Podemos imaginarnos la situación? Le envidiaban porque ¡parecía tan libre! Independientemente del problema existencial perpetuo en el que se encontraba, al margen de su falta de dirección vital, con independencia

de su caprichosa y, a menudo, peligrosa filosofía, no existía ningún género de dudas de que este hombre, aunque se estaba haciendo viejo, estaba viviendo una aventura romántica como las que suelen aparecer en las películas o, según como se mirase, estaba protagonizando una triste y, tal vez, peligrosa tragedia.

»Para el criterio de la mayoría era una persona que estaba viviendo demasiado cerca del límite. Era un hombre de mediana edad; ya no era aquel joven de larga barba, con esposa joven, dos perros, una camioneta y sin casa propia. Ahora vivía con su familia buscando y deseando una propiedad que tal vez no podría pagar; apenas tenía una idea clara en su mente, pues asumía que todas sus ideas podían ser perfectas e intentaba subir los peldaños de una escalera que le llevaría a una situación para la que, indudablemente, no estaba preparado.

»Y lo hizo. Subió los peldaños. ¡Y fue realmente impresionante! Se halló, gracias a las buenas intenciones de su cuñado, súbitamente transportado a un mundo que podía haber pertenecido a cualquier otro de los que él, personalmente, podía conocer.

»Nada menos que al Silicon Valley. Allí había contactado con técnicos que eran propietarios de negocios cuyos nombres no era ni siquiera capaz de pronunciar a la primera, e intentando hablar de temas que ni siquiera conocía. Quedó anonadado por la magnitud de su propia ignorancia. Y pronto algo se le hizo absolutamente evidente. Empezaban a preguntarle: «¿Cómo me puede ayudar?». Se veía obligado a contestar: «No lo sé». Le preguntaban: «¿Qué sabe usted de mi negocio? Tenía que contestar: «Nada». Le miraban durante un buen rato para, finalmente, apuntarle: «¿Por qué no vuelve usted cuando haya tenido algún tiempo para pensar en ello?». Terminaba diciendo que lo haría. Y lo hizo; porque era consciente de que algo estaba ocurriendo allí.

»Comprendámoslo. Allí había un hombre acostumbrado a vender de noche enciclopedias por las casas a personas que veían la televisión o cenaban. Para ellos este vendedor era alguien sospechoso que surgía en la noche, hasta que abría su muestrario de enciclopedias y los vívidos colores de las páginas que mostraba cobraban vida: los mapas, las transparencias relativas al cuerpo humano, la lista de temas que cada una de ellas trataba, las preguntas que se podían responder y que habían ido surgiendo a lo largo de sus vidas monótonas y ordinarias, relacionadas con temas tan variados como el futuro de sus hijos, de su educación, de sus conocimientos, de su información; y todo ello antes de la llegada de la era de la información.

»Llegados a este punto, sus ojos se habían iluminado contemplando todas estas páginas en colores, con lo que todo quedaba pendiente de una determinada decisión. Era algo que se solía hacer tarde, casi de noche, esperando la decisión de un tal Frank y una tal Marge, hasta que finalmente Frank se atrevía a decir a modo de cortesía: "Bien, Marge, ¿tendríamos que pensarlo? ¿Crees que deberíamos decidirnos?". Y nuestro héroe de treinta y tantos años se quedaba quieto, sin decir nada, sin apenas demostrar su presencia, sin un solo movimiento, sin un suspiro de ánimo para Marge, dejando solo a Frank, esperando un sí o un no como respuesta y, según cual fuese ésta, volviendo a la noche de la que había surgido para, si tenía suerte, volver a empezar con Ben, con Mary y con sus hijos, a los que habría que volver a enseñar las brillantes y coloreadas láminas, volviéndoles a explicar lo útiles que podían resultarles todas ellas.

»Para este hombre, este nuevo mundo, este Silicon Valley, ¡representaba un milagro! No sabía nada sobre dicho mundo, sobre sus negocios, o de las pequeñas y complicadas cosas que podían fabricar, de las pequeñas cajas negras con sus arcanos significados a los que no se podía llegar, puesto que su experiencia se limitaba a sus cafés en ciertos ambientes, a la poesía y la música, a la vez que a la construcción y a la mezcla de materiales de obra que, obviamente, quedaban lejos de este intrincado pequeño mundo que vivía en unos extraños, complicados y laberínticos cerebros. Aunque, intuitivamente, sabía que tenía que haber algo que esa gente necesitaba. Sabía que había algo que le estaba esperando allí, algo peculiar en sus vidas —y eso era debido a algo extraño, a algo inexplicable—, algo preparado para él, algo que tan sólo alguien que había vivido en la inconsciencia, en el cataclismo, en la completa desorganización y apasionamiento (haciendo lo que le pudiese apetecer en todo momento), era capaz de apreciar en su plenitud, de detectar en toda su dimensión.

»Y fue entonces cuando se levantó la cortina entre el mundo de los técnicos del Silicon Valley y el propio mundo de nuestro héroe. Pero, por encima de todo, la cortina que existía entre ese mundo y él mismo, la que existía entre nuestro hombre y su propia vida.

»Fue entonces cuando se dio cuenta de forma súbita y asombrada de que, mientras no comprendiese el negocio de los que debían ser sus clientes, no llegaría a comprenderlos a ellos personalmente. Y fue en este instante de cruda realidad cuando nuestro héroe renació. Descubrió así una vida completamente nueva.

»Y con este descubrimiento se produjo, por primera vez en toda su vida, la aparición, el asomo de algún tipo de propósito: que nun-

ca volviese a caer la cortina, que nunca ésta volviese a cubrir y a esconder lo que quedaba detrás. Que el mundo no era algo como lo que, hasta aquel momento, él había pensado que era. Que nadie podía llegar a pensar lo que él creía que sabía. Que todo seguía siendo tal como él siempre había pensado que era, es decir, un misterio, pero que él no era el único que no era consciente de lo que estaba ocurriendo. ¡Lo que aprendió en el Silicon Valley fue que nadie es consciente de lo que está ocurriendo! La realidad está siempre abierta a cualquier tipo de interpretación y todas las interpretaciones son legítimas.

»Después de todo, se había encontrado con Frank y con Marge cara a cara. Había sido capaz de sobrevivir a la peor de las confrontaciones, había sido incluso atacado por un perro pastor alemán mientras intentaba cerrar una venta. ¡Justo frente a la mesa de la cocina! ¿Quién podía vanagloriarse de algo similar en el Silicon Valley? ¡Y vivir para contarlo! ¡Y además, logró cerrar la venta! Pudo salir de aquella situación con un contrato firmado y con un cheque en la mano. ¿Quién dijo que las pequeñas cajas negras pueden llegar a ser peligrosas? ¿Quién dijo que hay algo que temer, algo que no se llegue a comprender?»

Paré mi narración durante un buen rato para ver qué efecto había producido en Sarah y en qué medida quería plantear una pregunta que parecía obvia, pero que tenía que hacer; después, seguí con mi pequeña historia.

«Con ello, este capítulo en la vida de nuestro héroe quedó cerrado y se abrió uno nuevo. Entró en la cuarentena y se produjo el fin de su segundo matrimonio que, a su vez, había dado como fruto su tercera hija, otro amor de su vida que no podía, como no puede ningún hijo, sustituir o arreglar un matrimonio roto. Durante los años que siguieron se convirtió en el mejor de todos en su nueva tarea, en su nueva profesión. Aprendió aquellos secretos que siempre creyó escondidos en las mentes de sus nuevos clientes. Se casó con una mujer mucho más maravillosa que cualquiera de las otras dos, tuvo dos hijos más, luchó en mil batallas partiendo a veces del desconocimiento y de la ignorancia, salvó un obstáculo tras otro, escribió libros, dio conferencias por todo el mundo, construyó un gran negocio con gran capacidad de recuperación en cada caída, maduró, luchó, perseveró, rió, cantó, amó y jugó y, por encima de todo, recordó una cosa de gran significación para él: la cortina, la cortina. *Mantener la cortina levantada a cualquier precio.*

»Porque fue la cortina la que lo mantuvo en el lado oscuro de la

vida. Y es esta oscuridad la que no deja entrar la luz. Y es esta luz, este estar abierto a lo que la vida te puede deparar, lo que permite aclarar cualquier tipo de obstáculo para llegar a saber que has alcanzado el verdadero propósito: estar abierto a las nuevas posibilidades, sin más. Estar y sentirte despierto, estar disponible para lo que realmente está ocurriendo, para eliminar falsas esperanzas.

»Y sólo por una razón: su vida estaba en una encrucijada.

»Y ésta es la razón fundamental, Sarah.

»No es tu negocio lo que tienes que temer perder, es algo mucho más importante: a ti misma.

»Y es precisamente éste el tema a tratar.

»¿Cuáles son las verdades que tu cortina no te deja ver? ¿Qué incomprensiones te mantienen donde estás, en el pasado, en la oscuridad, bloqueada en los límites de tus creencias, condicionada por el mundo, lejos de la luz, del otro lado de la cortina?

»Hasta que no seas capaz de levantar la cortina, Sarah, hasta que no te convenzas de que tienes que quitarle la máscara a la cara del mundo, hasta que no vayas más allá de la zona de confort, no llegarás a saber lo que puedes haber perdido.

»Eres tú, Sarah, la que debes estar atenta, la que has de ser capaz de saber lo que se esconde al otro lado de la cortina.

»Lo sé, te lo garantizo, porque el hombre del que te he hablado soy yo mismo. Cuando se levantó la cortina aprendí algo importante.

»¡Que no existe nadie más allí afuera que uno mismo!»

13
SU OBJETIVO ESTRATÉGICO

«Sus flechas no son suficientes —observó el maestro—
porque no llegan espiritualmente lo bastante lejos.»

EUGEN HERRIGEL
Zen and the Art of Archery

Una vez conseguida una imagen sobre cómo alguien desea que sea su vida, y adquirida la comprensión de que su realización personal es algo más que el simple hacer cosas; una vez se confirma que lo que realmente queremos es disponer del espacio, de la amplitud, de la capacidad de crecimiento, de ser más y mejores, sea cual sea su significado, y que sepamos identificar lo que ello implica, uno se puede volver a concentrar en su negocio para detectar o identificar lo que eso significa, y para determinar la forma como se debe llegar. Es a partir de este estadio cuando se puede empezar a pensar en el objetivo estratégico.

El objetivo estratégico es una clara manifestación de lo que el negocio debe terminar haciendo para lograr la consecución de la vocación inicial.

No es nada más que la visión de aquello en lo que se convertirá el negocio, considerado como producto terminado.

En este contexto un negocio es más un medio que una finalidad, un vehículo para el enriquecimiento de la vida de su propietario en lugar de ser algo que se nutre de su vida, sea como sea ésta.

El objetivo estratégico *no* es un plan de negocios. Es el resultado del plan de vida, así como un plan estratégico y un plan de estrategia de negocios. El plan de vida conforma la existencia del propietario, así como el negocio que le sirve. El plan estratégico y el plan de estrategia de negocios garantizan la estructura dentro de la que tiene que operar el negocio y que ha de permitir el adecuado cumpli-

miento de lo establecido en el plan de vida. Es una forma de comunicar a quien sea, a quien se interrelacione con el negocio, las direcciones por las que éste evolucionará, cómo se supone que llegará a sus objetivos, hasta dónde se piensa que tiene que llegar, y cuáles han de ser los hitos por los que pasará para que el plan funcione adecuadamente.

El plan estratégico y el plan de estrategia de negocios son también útiles para el marketing de la empresa en relación a las personas que pueden resultar importantes para el propietario: para los banqueros, para los inversores, para las alianzas estratégicas en la comunidad de negocios en la que se halla la empresa.

Pero, a menos que el plan estratégico y el plan de estrategia de negocios pueda ser reducido a un simple conjunto de parámetros claramente establecidos, llevará más a la confusión que a la clarificación de los objetivos.

El objetivo estratégico es algo más que una simple lista de objetivos a conseguir, es una herramienta que permitirá la medida del progreso hacia un fin específico.

Queda diseñado para la implantación, para la puesta en marcha, no para la racionalización.

Es un elemento de templanza para un negocio, un elemento que permite garantizar que el tiempo invertido en él produce exactamente lo que de él se quiere obtener.

Veamos, pues, un análisis más preciso de algunos de los parámetros que deberían ser incluidos en todo objetivo estratégico.

El primer parámetro: el dinero

El primer parámetro del objetivo estratégico es el dinero. Ingresos brutos. ¿Qué tamaño tiene su visión? ¿Cuál tiene que ser el tamaño de su empresa para que se considere consolidada? ¿Será una empresa de 300.000 dólares, de medio millón, de 500 millones?

Si se desconoce la respuesta, ¿cómo es posible que su empresa llegue a confirmar lo establecido en su vocación inicial?

Pero los ingresos brutos en solitario no son suficientes. También es necesario saber cuáles serán los beneficios brutos que se espera obtener, los beneficios previos a los impuestos y los beneficios después de éstos.

Llegado a este punto, se enfrentará usted cara a cara con el primero de los dilemas posibles. ¿Cómo se puede llegar a saber cuáles

serán las ventas de la empresa en un futuro más o menos inmediato?

La respuesta es simple: ¡no es posible! Pero no importa. En el inicio de un negocio cualquier parámetro es siempre mejor que su ausencia. La creación de parámetros financieros no es algo estratégicamente necesario para un negocio, pero sí para la propia vida del propietario, para la realización de su vocación inicial.

En realidad, la primera pregunta que ha de hacerse en el momento de la creación de parámetros para el objetivo estratégico es: ¿cómo servirá para mi vocación inicial?

La primera cuestión relativa al dinero aparecerá de forma automática: ¿cuánto dinero necesito para poder seguir viviendo como deseo? No desde el punto de vista de los ingresos, sino desde el de los activos. En otras palabras: ¿cuánto dinero se necesita para seguir siendo independiente del trabajo, para seguir siendo libre?

De hecho, existe tan sólo una última y auténtica razón para crear un negocio por sí mismo: ¡su venta posterior!

Es decir, ¡crearlo, conformarlo y, a continuación, recibir dinero por él!

Tal como hizo Ray Kroc: crear un prototipo de franquicia, impulsar el negocio, crear uno que realmente funcione y entonces venderlo.

¿Cuánto quiere por él? ¿Diez veces sus beneficios? ¿Veinte veces?

¿Cuándo lo quiere? ¿Dentro de tres años? ¿De cinco?

¿Por qué podría alguien comprarlo?

Única y exclusivamente ¡porque funciona!

Y lo hace porque usted ha hecho que funcione, porque lo ha diseñado específicamente con tal fin. Lo ha hecho de tal manera que funcione mejor que cualquier otro y ha inventado una solución clave para resolver los problemas específicos derivados del sector en el que su empresa se desarrolla. Es una maquinita de hacer dinero, un pequeño negocio absolutamente predecible que hace lo que promete en cada momento.

Un negocio que puede darle todo aquello que se le pide.

Y porque puede dar todo aquello que se le pide, le podrá dar a un eventual comprador cualquier cosa que le pueda apetecer, que pueda necesitar.

Llegados a este punto, aparece un nuevo bloque de parámetros. Dado que en cierto momento se ha creado un conjunto de parámetros financieros válidos para cualquier momento de la vida del negocio, una vez se conocen a la perfección cuáles son las necesidades previstas del mismo en términos de reinversión, es obvio que el negocio tenga una opción realista para alcanzar estos estándares; esto es, producir esta reinversión.

¿Cómo se puede saber si ello se cumplirá?

Simplemente, determinando si el negocio es una oportunidad suficientemente válida.

El segundo parámetro: una oportunidad suficientemente válida

Una oportunidad suficientemente válida es aquel negocio que puede garantizar los estándares financieros en función de la vocación inicial y satisfacer el objetivo estratégico.

Si esto puede alcanzarse razonablemente, el negocio resultará sin duda la mejor opción.

Si no se logra, entonces, independientemente de lo interesante o de lo apetecible que pueda resultar, será mejor olvidarlo. Es preferible alejarse del negocio, porque consumirá demasiado de su precioso tiempo y le impedirá encontrar una oportunidad mejor.

¿Cómo se sabe dónde puede existir ese tipo de oportunidad? Mire a su alrededor. Pregúnteselo a sí mismo: ¿logra el negocio que tengo en mente aliviar alguna frustración experimentada por algún grupo de consumidores suficientemente grande como para que sea rentable cualquier iniciativa en torno a él?

Este parámetro cumple con dos requisitos previos para su objetivo estratégico: define el tipo de negocio que se está creando, así como qué tipo de consumidores serán los que lo aceptarán. De hecho indica lo que deberá venderse y a quién.

¿En qué tipo de negocio me hallo?

Pregúntele a cualquier persona en qué tipo de negocio trabaja y, de forma automática, le contestará con el nombre del producto genérico que vende. «Estamos en el negocio de los ordenadores» o «estamos en el negocio de los tubos para calefacción.» Siempre el producto genérico, nunca el producto específico.

¿Cuál es la diferencia?

El producto genérico es lo que el cliente se lleva en mano de un determinado negocio.

El producto específico es lo que le queda al cliente cuando sale de un determinado negocio; *lo que le queda respecto a un determinado negocio,* no respecto al producto genérico.

Si se comprende la diferencia entre los dos casos, se estará creando una gran empresa, que en definitiva es de lo que se trata.

Charles Revson, fundador de Revlon y empresario de éxito, dijo en cierta ocasión respecto a su empresa: «En la fábrica de Revlon se producen cosméticos, pero en la tienda Revlon se vende esperanza».

El producto genérico es el cosmético, el específico es la esperanza.

En un anuncio que Chanel hizo para televisión en los años ochenta un hombre de porte y distinción excepcionales y una mujer de belleza impresionante aparecen solos en la pantalla, mientras una música insinuante suena hipnóticamente en el trasfondo; la escena se traslada rápidamente y con cierta frecuencia a otras imágenes, por ejemplo, a un inmenso y alto rascacielos. No hay más sonido de fondo que la música que acompaña a esta sugestiva danza visual.

La sombra de un avión se mueve verticalmente hacia la parte superior del edificio.

Ella se aproxima a él.

La música continúa.

Él dice: «¿Puedo hacerle una pregunta?», con una voz sugerente.

No oímos la respuesta. Tan sólo vemos cómo echa la cabeza hacia atrás, cierra los ojos y abre ligeramente la boca.

De pronto, surge el mensaje: «Comparta la fantasía Chanel».

Ni una sola palabra relativa al perfume. Éste sería el producto genérico. El anuncio pretende vender el producto específico: la fantasía.

El anuncio deja entrever: «Compre Chanel y esta fantasía puede ser para usted».

¿Cuál es su producto? ¿Cuál es el sentimiento con el que sus clientes dejan su negocio? ¿Tranquilidad de mente?, ¿orden?, ¿poder?, ¿amor? ¿Qué pretenden comprar realmente cuando adquieren uno de sus productos?

La verdad es que nadie está interesado en un producto calificable como genérico. Las personas adquieren sensaciones y sentimientos.

Y, dado que el mundo se está haciendo cada vez más complejo, y los productos genéricos son cada vez más variados, los sentimientos y las sensaciones que deseamos son cada vez más urgentes, menos racionales, más inconscientes.

La forma en que su negocio anticipa estos sentimientos y llega a satisfacerlos se debe al producto específico. Y la demografía y la psicografía asociadas con sus clientes son las que predeterminan la forma en que lo anterior se produce.

¿Quién es mi cliente?

Todo negocio tiene un modelo central demográfico; es decir, un consumidor más probable. Y este cliente tiene un conjunto de características gracias a las que se le puede definir —entre otras, edad, sexo, ingresos, estatus familiar, educación, profesión, etc.

La demografía es la ciencia que estudia la realidad del mercado; nos dice quién es nuestro cliente.

El modelo central demográfico tiene cierta tendencia a comprar debido a una serie de razones específicas, ninguna de las cuales es racional o, incluso, explicable. Simplemente; compra o no compra.

La psicografía es la ciencia que estudia la realidad del mercado, tal como se percibe; nos dice por qué compra nuestro cliente.

Con ello, cuando se pregunta, «¿es este negocio una oportunidad suficientemente válida?», la única manera de obtener una respuesta es determinando cuántas oportunidades de venta se generan (correspondiendo al análisis demográfico de nuestro comprador) y con cuánto éxito se pueden satisfacer las necesidades emocionales o percibidas que se le aparecen a nuestro cliente (correspondiendo al análisis psicográfico de nuestro comprador).

¿Tres parámetros básicos?

No existe un número específico de parámetros en el objetivo estratégico, sólo cuestiones específicas que han de responderse.

- ¿Cuándo quedará completado el prototipo? ¿En dos años? ¿En tres? ¿En diez?
- ¿Qué ámbito tendrá el negocio? ¿Será local, regional, nacional, internacional?
- ¿Qué tipo de negocio será? ¿Al detalle, al por mayor, una combinación de ambos?
- ¿Qué parámetros se emplearán en lo referente a información, limpieza, uniformes, dirección, contratación de personal, política de despidos, formación, etc.?

Se puede empezar a ver que los parámetros creados para el negocio determinarán tanto el propio negocio como la experiencia que se recibe del mismo.

De hecho, los parámetros del objetivo estratégico crean una ten-

sión que tiende a generar el modelo futuro del negocio, así como la forma en la que aparece en el momento actual respecto a lo que de él se espera.

Tal como hemos visto en líneas anteriores, los parámetros generan la energía necesaria para que las mejores empresas, así como el personal más efectivo, produzcan resultados.

Eran las once de la mañana de un lunes, una semana después de mi última reunión con Sarah. Era el día de asueto semanal de «Todo sobre los pasteles».

Decidimos emplear todo el día hablando sobre su negocio.

Mientras se dirigía hacia la mesa del restaurante en el que habíamos decidido mantener nuestra reunión, pude apreciar que estaba ligeramente emocionada. Era una Sarah distinta de la que había visto en nuestra reunión de la semana anterior; sus ojos brillaban, su cuerpo estaba exuberante, parecía mucho más joven y como si tuviese mucho de qué hablar.

El restaurante pertenecía a un amigo mío. Habíamos trabajado intensamente en la puesta en marcha del negocio, por lo que era un lugar donde podía instalarme y estar todo el tiempo que quisiese. De hecho, era un lugar perfecto para demostrar con claridad a un nuevo cliente lo que se podía obtener de un negocio cuando todo se hacía correctamente.

Sarah tomó asiento e inmediatamente empezó a hablar.

Le serví un poco de café.

«Parece que, por primera vez en mi vida, he llegado verdaderamente a algún tipo de comprensión sobre lo que realmente quiero. Es importante para mí decirte lo mucho que te agradezco todo lo que has hecho por mí. Pero, una vez dicho esto, quiero contarte que me di cuenta, casi inmediatamente después de nuestra última reunión, de que no volveré a dejarme consumir por el trabajo de mi empresa. Se me hizo evidente, con una claridad prácticamente imposible de describir, el alto precio que he estado pagando por estar tan obsesionada con mi trabajo. Y, una vez me di cuenta de ello, te lo prometo, fue como si de pronto y para siempre empezase a sentirme libre. Algo realmente liberador, algo distinto me ocurrió durante aquella noche.

»Y no es porque no haya estado trabajando duramente en los últimos seis días. Lo he hecho, porque la empresa debe seguir adelante, después de todo. Pero esta última semana no ha sido como solía ser antes; mientras una parte de mí estaba trabajando —entiendo que

es la que tú llamarías el técnico— otra estaba lejos del trabajo que estaba realizando. Y recuerda cuando te decía que no pensaba que fuese emprendedora. ¡Bien, de pronto me di cuenta de que lo soy! Que he tenido siempre una parte de emprendedora en mí, que lo que llamas ser emprendedor ha sido siempre algo que ha estado en mi espíritu.

»"Mi espíritu"», como lo llamaba mi tía. Solía decirme: "Sarah, alimenta tu espíritu; es tu espíritu lo que te dará vida". Recuerdo cuando era una niña pequeña: siempre fue mi espíritu el que me llevó a tener problemas; mis profesores siempre se quejaban; solían decirles a mis padres: "Si no fuese por el espíritu de Sarah, sus resultados en la escuela serían mejores de lo que son". Era mi espíritu el que empezaba a soñar cuando me hallaba en clase, en lugar de atender a lo que estaba ocurriendo a mi alrededor. Solía fantasear todo el tiempo sobre las cosas que me rodeaban —mi imaginación solía dirigirse hacia los lugares más extraños posibles. No solía atender a lo que me decían. Y aunque esta parte de mí misma era la que me acarreaba problemas y era objeto de atención por parte de mis profesores y de mis padres, mi tía parecía alimentarla constantemente. "Tienes que ser muy gentil con tu espíritu", solía decirme, "necesita libertad, pero también requiere que le prestes tu atención. Mucho de una y nunca lo suficiente de la otra, y tu espíritu despegará como si de un caballo salvaje se tratase; precisamente así es como debes entenderlo, como si de un caballo salvaje se tratase. Una parte de él está para servirte, la otra para servirse a sí mismo. Debes aprender qué parte es cada una. Si lo pones detrás de un cercado, lo matarás, pero si dejas que vaya y venga a su libre albedrío, nunca llegarás a comprenderlo."

»Y veo que esto es lo que he estado haciendo en los últimos tres años —me dijo Sarah—. He puesto una cerca alrededor de mi espíritu, alrededor de mi naturaleza emprendedora, y todo ello sin darme cuenta. Pero lo que he constatado durante la última semana ha sido precisamente eso, que durante mucho tiempo he tendido a reprimir mi espíritu tras esta cerca. Mis padres me enseñaron cómo hacerlo; mis profesores también. Y yo, como una niña buena, aprendí perfectamente la lección. ¡Pero ahora el caballo salvaje está libre! Ahora vuelvo a estar en la cocina con mi tía, entiendo lo que mi tía me quería transmitir cuando estábamos juntas en la cocina por aquellos años. No me enseñaba a hornear pasteles, ¡me estaba moldeando! Me estaba instruyendo como a un caballo salvaje. Estaba despertando mi espíritu, mi creatividad.

»Y cuando hablabas sobre el emprendedor todo esto me vino a la memoria como un torrente: mi tía, la cocina, los pasteles, los sueños en la clase del instituto, los lugares secretos a los que solía acudir para esconderme cuando todavía era una niña. ¡Cómo echo en falta todas esas cosas!

»De lo que me he dado cuenta es de que he confundido la elaboración de buenos pasteles con lo que mi tía en realidad me contaba. Pensé que hornear pasteles era aquello, cuando en realidad no lo era. Nunca ha sido aquello y nunca lo será.

«Con lo cual, de vuelta a mi empresa —continuó— se me hace evidente ahora que lo que realmente quiero es desarrollarla, hacerla crecer, y sentirme libre para poder hacer lo que desee, aunque, en este preciso momento, no pueda por la vida que me has hecho ver que llevaba.»

«Inténtalo», le dije, «y para ello intenta contarme qué es realmente lo que has sentido.»

Sonrió. «Eres como mi tía; nunca me dejaba ni un momento de respiro. Bien, lo intentaré. ¿Por qué no? ¿Qué otra cosa tenemos que hacer?»

Cerró los ojos durante unos momentos y pareció que intentaba ordenar sus pensamientos; y empezó a hablar suavemente, como pensando en voz alta.

«Soy, de nuevo, una niña pequeña. Cuando todavía tenía mis lugares preferidos para esconderme. Antes de perder mi espíritu. Es verano, y estoy tumbada en la cama, mirando el techo de mi habitación, sintiendo los olores propios del verano entrando por la ventana. No tengo nada que hacer; no tengo que estar en ningún lugar. Es el sentimiento más maravilloso de mi vida, tumbada así, abriendo y cerrando los ojos, soñando, oliendo los maravillosos aromas del verano, el olor de la hierba recién cortada, el olor del agua del riego sobre el césped, la plenitud de todo.

»Y entonces empiezo a soñar, primero en colores, nada específico, tan sólo colores flotando sobre mi cabeza, como si de cristales coloreados se tratase, o como si fuesen flores y puntos de luz en colores maravillosos. Y entonces, los colores toman formas —están encima mío, y en todas partes—. Empiezo a andar por el camino que cruza nuestro terreno, a algunos metros de distancia de nuestra casa, hacia el lugar donde se alzan los cuatro robles. Tenemos estos cuatro árboles —potentes, robustos, levantándose en un rincón de nuestra propiedad, como si fuese un pequeño bosque—. Mi tía y yo les llamábamos los «Cuatro Robles», como si estuviesen en

otro país. Yo solía ir allí cuando era niña e imaginar que estaba en otro país.

»Mentalmente me encuentro en los cuatro robles mientras sigo tumbada en mi cama, tal como solía hacer una y otra vez; allí me espera mi caballo salvaje, en el centro de los cuatro robles, con su cuerpo brillante en la sombra, tan negro como sólo el negro puede ser. Me dirijo hacia él y le toco la cabeza, reacciona y se separa de mí. Por un momento nos miramos uno a otro sin ningún tipo de reacción y, de pronto, ¡se va! Gira en redondo y se lanza a la carrera, con su crin y su cola al viento, lejos de los árboles, a través del camino hacia la colina, fuera de mi vista. De pronto, me siento sorprendida de nuevo por los olores del verano, que acarician suavemente mi cara, y sigo en la cama, escondiéndome debajo de las sábanas, estremeciéndome por sentirme viva en una mañana tan maravillosa en la que no tengo nada más que hacer.»

Algunas lágrimas se estaban deslizando por las mejillas de Sarah. Lágrimas que correspondían a algo que ella había perdido y que, de pronto, sentía haber reencontrado. Había una sonrisa radiante en su cara. También a mí se me enturbiaron los ojos, sólo por verla, por comprender lo que aquello significaba para ella y también para mí.

Almorzamos casi sin hablar y, a continuación, permanecimos sentados iniciando una conversación de sobremesa. El camarero nos trajo una taza de té; Sarah me sirvió un poco, después se sirvió ella y ya estaba dispuesta para hablar.

«Dime», le dije, «ahora que tienes mejores perspectivas de lo que tu negocio puede hacer por ti, ¿por qué no intentas describirme lo que esperas de él? ¿Por qué no intentas describirme cuál es tu objetivo estratégico?»

«Bien», empezó. «He pensado un poco al respecto», sonrió, casi tímidamente.

Pensé a medida que ella terminaba de ordenar sus pensamientos y sus ideas, que había visto docenas de veces una sonrisa como aquella, tal vez cientos, cuando los propietarios de alguna empresa empezaban a imaginarla como algo mucho mayor y mucho más importante de lo que podían haber imaginado con anterioridad, y cuando empezaban a manifestar tal sentimiento a mí o a cualquier otra persona. Es una sensación de embarazo por temor a ser sorprendidos imaginando algo mucho mayor de lo que realmente es, de parecer presuntuosos. Presiento que deben haber experimentado algo similar cuando eran niños, al contarles a sus padres o a sus profesores

una idea genial que podían haber tenido, y viviendo la desazón y la tristeza de sentirse faltos de realidad, de sentirse soñadores, al recibir como respuesta: «Esto no lo puedes hacer». Y sintiéndose solos a su edad, y reaccionando con la idea de que nunca más volverán a compartir ideas de esta naturaleza. De forma que, sin darse cuenta, sus padres y sus profesores no hacen más que matar el «espíritu», dominarlo para que no vuelva a aparecer.

Pero, tal como esperaba, Sarah continuó sin temor, absolutamente absorbida por las imágenes que estaba describiendo. Aquello era su negocio, éstas eran sus ideas y tanto lo uno como lo otro lo podía ver con extrema claridad.

«Veo mi empresa dentro de siete años», empezó diciendo. «Hay cuatro ubicaciones: la que tengo ahora y tres más.» Nombró las otras tres localidades.

«El nombre del negocio es el mismo. No existe necesidad de cambiarlo. Sigue tratándose de algo relativo a todo lo que se puede hacer con pasteles, todo lo relativo a la experiencia que sobre pasteles me transmitió mi tía. Es esta experiencia la que quiero trasladar a todo el mundo. No sólo a mis clientes, sino también a las personas que contrato. Me gustaría que todo el mundo supiese, de alguna manera, que "Todo sobre los pasteles", es una metáfora que corresponde a algo mucho más precioso, mucho más importante.

Veo las tiendas produciendo unas ventas anuales de 450.000 dólares cada una de ellas, esto es, 1.800.000 dólares por año. No estoy muy segura sobre cuál será el beneficio neto total, pero he decidido que tiene que ser del 15%, esto es, 67.500 dólares en cada tienda, lo que arroja un total de 270.000 dólares para las cuatro. Pienso que éste es un beneficio más que razonable para fijarlo como objetivo, aunque en la actualidad tan sólo esté produciendo un 11%, descontado mi sueldo.

»Con ello, si vendo mi negocio dentro de siete años, tomando una relación precio-beneficio que pueda resultar realista, debería ser capaz de venderlo por más de un millón de dólares.

»Un millón de dólares en siete años, éste es mi sueño —me confesó, sonriendo, como si ya pudiese ver el dinero abonado en su cuenta corriente—. Porque, en primer lugar, no creo que necesite más dinero que éste para hacer lo que siempre he querido, y en segundo lugar, porque realmente, es una suma suficientemente importante por la que trabajar. Es, sin duda, una forma de concretar todo lo que pueda llegar a hacer.

»Antes de que pueda abrir mi segunda tienda, soy consciente de

que debo lograr que la actual llegue a funcionar sin que yo esté encima. Por lo que una de las primeras cosas que voy a hacer —y, de hecho, ya lo he empezado a hacer en la última semana, desde la última vez que nos vimos— es proceder a documentar todas las cosas que estoy haciendo en la actualidad. Por ejemplo, sé cómo hacer un buen pastel, y puedo documentar eso; por ahí voy a empezar, pero antes tengo que ordenar mis ideas. Déjame que te cuente cuál será la apariencia de mi negocio cuando todo esté en marcha; es el mejor modo de que te hagas una composición de lugar.

»Mi tía solía decir que uno de los problemas que tenemos en nuestras vidas es que no manifestamos nuestros sentimientos con suficiente profundidad o con suficiente frecuencia. Solía decirlo cuando estábamos en la cocina cortando las manzanas o haciendo trabajos similares. Decía: "Cuando estamos cortando manzanas, estamos haciendo algo muy importante. Y Dios nos da algo importante, no sólo las manzanas —que ya de por sí son importantes—, sino también la cocina, el cuchillo y la compañía que nos hacemos mutuamente. Por lo tanto, cuando estamos cortando manzanas tenemos que recordar que las tenemos que sostener correctamente y que hay que cortarlas adecuadamente, con la fuerza apropiada, ni mucha, ni poca, la adecuada". Y seguía diciendo: "Sostén mi mano mientras corto la manzana. ¿Entiendes lo que quiero decir? Ni mucha ni poca, la adecuada. Demasiada fuerza y estarás condicionada por la tarea, demasiado poca y la fruta no quedará bien cortada".

»Con lo cual, en mi negocio quiero ser capaz de llegar a poder expresar este "ni demasiado, ni demasiado poco". Quiero que llegue a ser una expresión de "nuestra atención profunda y suficiente". Quiero que mi empresa, "Todo sobre los pasteles", llegue a ser algo que haga referencia al cuidado, no algo que trate de pasteles.

»Y si el negocio trata sobre el cuidado, sobre la atención, entonces todo lo que hagamos en él, todo lo que haga referencia a la forma como el negocio "aparente, funcione, y transmita", —me dijo Sarah con una sonrisa, recordando sin duda la historia que le había contado sobre Tom Watson—, será, en realidad, un reflejo de esta atención y de este cuidado; éste será el verdadero producto de mi negocio, no los pasteles.

»Por tanto, veo "Todo sobre los pasteles" como un modelo para toda aquella persona que interactúa con él. ¡Y lo que resulta más atractivo de todo ello es que sé que puedo lograrlo! Mi tía me enseñó cómo. Sé cómo hay que actuar en la cocina, limpiándola hasta que brille, sé lo que quiere decir mantener los cuchillos suficientemente

afilados como para que parezcan hojas de afeitar, sé lo que quiere decir escoger las mejores frutas, emplear el tiempo suficiente oliéndolas, sopesándolas, examinándolas, hasta saber que están a punto para ser empleadas. Para lograrlo, mi tía plantó sus propios árboles. Y cuidaremos de que se empleen sólo los mejores abonos orgánicos, por lo que "Todo sobre los pasteles" tendrá que hacer crecer sus propias frutas en sus propias explotaciones frutícolas. ¡Y esto es algo de lo que me he dado cuenta durante esta última semana!

»Por lo tanto, sé que para que "Todo sobre los pasteles" se convierta en lo que he imaginado, no será suficiente con que mis empleados trabajen en la tienda —tendrán que ser capaces de aprender todo lo que yo he aprendido de niña al lado de mi tía—. ¡"Todo sobre los pasteles" tendrá que ser para ellos lo que mi tía fue para mí!

»¡Y sé que puedo lograrlo! —me dijo de nuevo de forma apasionada—. Se hace tan real en este momento como lo fue cuando estaba con mi tía, entonces.

»Por lo tanto, cada una de las tiendas producirá sus pasteles a partir de frutas obtenidas en un jardín frutícola central. Lo que quiere decir que tendré que localizar uno para comprarlo, o deberé adquirir un terreno para empezar a plantar, y que esté suficientemente cerca de las tiendas como para cada una de ellas reciban fácilmente las cantidades de fruta que necesiten.

»Todo ello también quiere decir que las tiendas sólo hornearán pasteles hechos con las frutas de cada temporada. Esto es lo que mi tía hizo siempre. No voy a emplear frutas de otros lugares que no sean mis propias explotaciones, y esto es algo que resultará único para "Todo sobre los pasteles" y que lo diferenciará del resto de hornos o pequeñas pastelerías. Realmente hechos en casa, con un cariño, un cuidado y una atención propios de lo que se hace en casa.

»Pero lo que también me resulta interesante —continuó Sarah— es que me he dado cuenta de que ya he hecho mucho de lo que acabo de describir en mi actual tienda. Los suelos son del mejor roble posible, los hornos los mejores que se pueden encontrar en el mercado, los expositores magníficos...

»Mi tía hubiese estado encantada con lo que ya tengo.

»Y existe algo más de lo que me he dado cuenta mientras pensaba en ello: que si en algún momento me cuestiono si lo estoy haciendo bien o mal, he de responderme a mí misma: "¿qué pensaría mi tía al respecto?", y sabré la respuesta.»

»¿Lo entiendes? —me preguntó con toda franqueza.

»¿Estoy siendo capaz de transmitirte a grandes rasgos cuál será mi objetivo estratégico? ¿Soy suficientemente clara?»

«Sarah —le contesté sonriendo— me has dejado sin palabras.»

«Entonces, ¿qué es lo que viene a continuación?», y llenó ambas tazas de té.

14
SU ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

> Todas las organizaciones son jerárquicas. En cada uno de los niveles, las personas sirven a los que se hallan por encima de ellas. Una organización es, pues, una institución estructurada. Si no lo es, es un caos. El caos no logra que se hagan las cosas, sino que las destruye.
>
> THEODORE LEVITT
> *Management for Business Growth*

Todo el mundo quiere «estar organizado». Pero cuando se sugiere que empiecen creando un organigrama, todo lo que se obtiene son dudas —y, a veces, miradas hostiles.

«No sea ridículo», me respondió en cierta ocasión un cliente. «Somos sólo una pequeña empresa. No necesitamos un organigrama. ¡Necesitamos personal de mejor calidad!»

Independientemente de sus protestas, seguí insistiendo.

Porque yo sabía algo que él ignoraba.

Sabía que el desarrollo de la organización reflejado en un organigrama puede tener un impacto más profundo en una pequeña empresa que cualquier otro paso del desarrollo del negocio.

ORGANIZARSE ALREDEDOR DE LAS PERSONAS

La mayor parte de las empresas se organizan alrededor de personas, en lugar de alrededor de funciones.

Esto es, en torno a quienes conforman la empresa, en lugar de hacerlo en torno a sus potencialidades o a sus responsabilidades.

El resultado suele ser el caos.

Como mejor muestra de lo que estoy diciendo, echemos un vista-

zo a Widget Makers, una nueva empresa formada por Jack y Murray Hopeful, hermanos y ahora socios, empresa con la que están seguros de que se harán ricos.

Jack y Murray iniciaron su asociación como lo suelen hacer la mayoría de las personas, compartiendo el trabajo.

Cuando Jack no está en los detalles, Murray lo hace, cuando Jack no está ayudando a su cliente, Murray lo está y cuando Murray no está preparando los libros de contabilidad, Jack lo hace.

Al principio, el negocio funciona como una máquina perfectamente engrasada.

La tienda está impecable.

Las ventanas brillan de tan limpias.

Los suelos están impolutos.

Los clientes sonríen.

Y Jack y Murray sacan adelante el negocio.

Turnándose, siempre turnándose.

El lunes abre Murray, los martes lo hace Jack, al día siguiente le toca el turno a Murray, los jueves a Jack...

Después de todo son socios. ¿No es cierto?

Si no lo hacen ellos, ¿quién lo hará? Es justo que compartan el trabajo.

Y siguen por este camino y el negocio empieza a crecer.

De pronto, tienen más trabajo que el que Murray y Jack pueden manejar. Necesitan ayuda.

Con tal fin contratan a Jerry. Un tipo magnífico. Y es el sobrino al que enseñar.

Mientras tengan que pagar a alguien, es mejor que todo quede en familia.

Ahora son Jack, Murray y Jerry los que deben seguir turnándose. Turnándose.

Cuando Jack no está con los libros de contabilidad, es Murray quien lo hace.

Y cuando no son ni Jack ni Murray, es Jerry.

Ahora, cuando Murray no esté con un cliente, podrá ser Jack o Jerry quien esté.

O cuando no sea Jack el que abre, lo podrá hacer Murray o Jerry.

Las cosas empiezan a funcionar. El negocio va viento en popa. Jack, Murray y Jerry están tan ocupados como lo puedan estar tres personas a pleno rendimiento.

No pasará mucho tiempo sin que tengan que contratar a Herb. Es el cuñado de Jack, buen tipo, buen trabajador, deseoso de aprender y de colaborar.

Ahora son Jack, Murray, Jerry y Herb los que se turnan entre ellos.

Cuando Jack no está con los libros, lo pueden hacer Herb, Murray o Jerry; cuando Jerry no está preocupándose por los detalles, podrá hacerlo Murray o Jack o Herb.

Todos tienen su turno para abrir, todos contestan al teléfono, todos salen a por bocadillos, todos hacen la caja —turnándose, turnándose, turnándose.

Pero, de pronto, empiezan a devolverles los productos. Parece que ya no funcionan como antes.

«Nunca hemos tenido este tipo de problemas», le dice Jack a Murray. Murray mira a Herb. Herb mira a Jerry.

De pronto, los libros de contabilidad empiezan a plantear serios problemas financieros.

«Nunca tuvimos este tipo de problemas con anterioridad», le dice Murray a Jack. Jack se queda mirando a Jerry y éste a Herb.

Y esto no es todo.

La tienda está empezando a fracasar en múltiples aspectos. Las herramientas empiezan a faltar, el polvo empieza a acumularse por todas partes, restos de materiales quedan esparcidos por las mesas de trabajo, se encuentran clavos en las cajas de los tornillos y tornillos en las de los clavos...

Jack y Murray y Jerry y Herb empiezan a cuestionarse, respectivamente, las entradas y salidas de cada uno de ellos.

Empiezan a darse codazos de mala manera en la sala de trabajo, las ventanas empiezan a dejar de estar limpias, los suelos dejan de brillar, la temperatura en sus relaciones personales empieza a subir.

¿Quién va a decir algo? ¿Y qué dirán? ¿Y a quién?

Si todo el mundo hace de todo, entonces, ¿quién puede ser el responsable de algo?

Si Jack y Murray son socios, entonces, ¿quién será el responsable último?

Si lo son ambos, ¿qué ocurre cuando Jack le dice a Jerry que haga algo que Murray no le permite hacer?

Cuando Herb quiere salir a almorzar, ¿a quién tiene que decírselo? ¿A Jack, a Murray, a Jerry?

¿Quién garantiza que la tienda se está gestionando correctamente?

Cuando todo empieza a funcionar mal, ¿quién es el responsable de corregir las condiciones de funcionamiento?

Cuando los libros de contabilidad presentan desequilibrios, ¿quién analizará las causas? Cuando los suelos requieren una limpieza a fon-

do, tienen que limpiarse las ventanas o se necesita abrir o cerrar la tienda, cuando algún cliente requiere algún tipo de atención especial, ¿quién es el responsable de los resultados?

Lo que Jack y Murray no llegan a comprender es que sin un organigrama todo depende de los esfuerzos personales y las buenas voluntades de cada uno.

Por desgracia, los esfuerzos personales, la buena voluntad y la suerte no suelen ser los únicos ingredientes de una organización pensada para el éxito; son tan sólo elementos que, por sí solos, llevan al caos y al desastre.

Las organizaciones necesitan algo más.

Organizar una empresa

Volvamos de nuevo a los inicios de Widget Makers.

Jack y Murray Hopeful están sentados en su cocina. Han decidido crear Widget Makers.

Están emocionados con las perspectivas, pero saben que si quieren tener éxito han de organizarse de forma diferente a como lo hacen la mayoría de las personas cuando deciden iniciar la aventura de poner en marcha una empresa.

Primero deciden pensar en la empresa en términos de corporación, en lugar de hacerlo en términos de sociedad o de asociación para un determinado fin.

En lugar de pensar en sí mismos como socios, lo hacen como accionistas.

Dado que ambos han trabajado en asociación con otras personas —y han llegado a una posterior ruptura—, Jack y Murray saben que no hay nada más desastroso que una asociación que no llegue a funcionar, y muchas no lo hacen.

A menos que sea un negocio familiar, como es el caso.

Jack y Murray ya saben que los negocios familiares son incluso peores que las asociaciones.

Pero ¿qué pasa con una asociación que además es un negocio familiar?

No. Jack y Murray deciden hacerlo de forma diferente.

Sentados allí, en la mesa de la cocina, cogen una hoja de papel en blanco y ponen sus respectivos nombres en la parte superior.

Debajo de cada nombre escriben: «Vocación inicial».

Durante la hora siguiente visualizan cada uno cómo les gustaría

que fuese su vida y proceden a escribir sus conclusiones en la página siguiente.

Entonces emplean otra hora, más o menos, hablando sobre lo que han escrito, compartiendo sus sueños personales, tal vez descubriendo mucho más de sí mismos de lo que podían haber aprendido uno del otro en los últimos años, compartiendo sus vidas como hermanos.

El siguiente paso que Jack y Murray emprenden es el dibujo de una línea a lo largo de la hoja de papel en blanco, en su tercio inferior. Por encima de esa línea escriben en letras mayúsculas la palabra ACCIONISTAS. Han llegado a la conclusión de que éste es el papel que debe reservarse cada uno cuando estén fuera del negocio.

En la empresa se han puesto de acuerdo y, a partir de aquel momento, se considerarán a sí mismos como EMPLEADOS.

Son conscientes de que eso les evitará una buena cantidad de problemas más adelante.

El siguiente paso requiere algo de tiempo: la creación del objetivo estratégico para Widgets Makers Inc. Se ponen a ello de forma extremadamente entusiasta. Murray acepta efectuar la investigación sobre el modelo demográfico central que han decidido escoger, de forma provisional. ¿Cuántos compradores potenciales se hallan en la zona en la que han decidido abrir su negocio? ¿Cuáles son los precios de los productos de sus futuros competidores y a cuánto podrán venderlos ellos mismos? ¿Crece la población en su zona de influencia, cuál es su competencia, qué futuro tienen sus productos en esta zona, qué crecimiento hay previsto en esa zona de influencia, existe algún tipo de cambio previsto?

Murray también ha aceptado crear un cuestionario para enviarlo a una muestra suficientemente representativa de consumidores que respondan a su modelo demográfico central para intentar averiguar cómo se sienten tratados los potenciales clientes por otras empresas competidoras.

Simultáneamente Murray hará personalmente 150 llamadas a estos consumidores; será el responsable de organizar un análisis de necesidades para poder llegar a tener un mejor conocimiento sobre qué piensan los clientes acerca del producto que van a lanzar. ¿Qué significa el producto para ellos? ¿Cómo han podido cambiar sus vidas estos productos? Si deseasen comprar uno de esta naturaleza, ¿cómo debería ser? ¿Qué sentirían al usarlo? ¿Para qué esperan que les sirva un producto de este tipo?

Murray acepta tener terminada la investigación para una fecha predeterminada.

Mientras tanto, Jack acepta obtener los datos financieros preliminares necesarios para garantizar un préstamo por parte del banco —deberá obtener una factura proforma de las inversiones iniciales y una proyección del flujo de caja para el primer año de funcionamiento.

Una vez obtenida la información sobre el consumidor, sobre la competencia y sobre los niveles de precios, Jack y Murray se vuelven a encontrar para completar su objetivo estratégico y terminar de cerrar los datos finales necesarios para obtener un préstamo.

La suerte les acompaña; la información que Murray ha recogido sobre el modelo demográfico central, la competencia y los niveles de precios es sumamente esperanzadora.

Pueden completar su objetivo estratégico y entonces empieza la tarea de desarrollo organizacional —la creación de su organigrama.

Dado que su objetivo estratégico les ha permitido conocer cómo pondrán en marcha el negocio (la ubicación, elementos de montaje y de venta de sus productos, así como los accesorios necesarios para un determinado tipo de consumidores dentro del territorio descrito como North Marine West), Jack y Murray están de acuerdo en que su organigrama requerirá, cuanto menos, las siguientes posiciones fundamentales:

- Presidente y consejero delegado, responsable de la consecución global de los objetivos estratégicos y que rinda cuentas a los ACCIONISTAS, que incluyen, en pie de igualdad, a Jack y a Murray.
- Vicepresidente de marketing, responsable de encontrar clientes y de hallar nuevas formas de garantizar la satisfacción de éstos con el menor coste y con la mayor facilidad posibles. Rendirá cuentas al consejero delegado.
- Vicepresidente de operaciones, responsable del mantenimiento de los clientes dándoles lo que se les ha prometido desde marketing y de descubrir nuevas formas de ofrecer el producto al menor coste posible y con la mayor eficiencia, de forma que se dé al cliente el mejor servicio posible. También rendirá cuentas al consejero delegado.
- Vicepresidente de finanzas, responsable de dar soporte tanto a marketing como a operaciones en el cumplimiento de sus responsabilidades individuales, mediante la consecución de los parámetros de rentabilidad de la empresa, y mediante la garan-

tía de capital cuando se requiera. Tendrá que rendir cuentas también ante el consejero delegado.

- Dependiendo del vicepresidente de marketing hay dos cargos: director de ventas y director de publicidad e investigación de mercados.
- Dependiendo del vicepresidente de operaciones hay tres puestos: director de fabricación, director de servicio a clientes y director de logística.
- Dependiendo del vicepresidente de finanzas hay dos puestos: director de cobros y director de pagos.

Jack y Murray se reclinan en sus asientos y, al contemplar la totalidad del organigrama en Widget Makers Inc., sonríen. Seguro que parece una gran empresa; el único problema es que sus nombres rellenarán todas y cada una de las secciones. ¡Solamente tienen dos empleados!

Pero lo que realmente han hecho ha sido describir todo el trabajo que ha de realizarse en Widget Makers Inc. cuando se haya obtenido la totalidad de su potencial.

Y lo más importante es que han descrito el trabajo que tiene que hacerse ahora mismo.

Jack y Murray se han dado cuenta de que no existe diferencia entre la Widget Makers de hoy y la de mañana; el trabajo a realizar es el mismo, tan sólo podrán cambiar las caras.

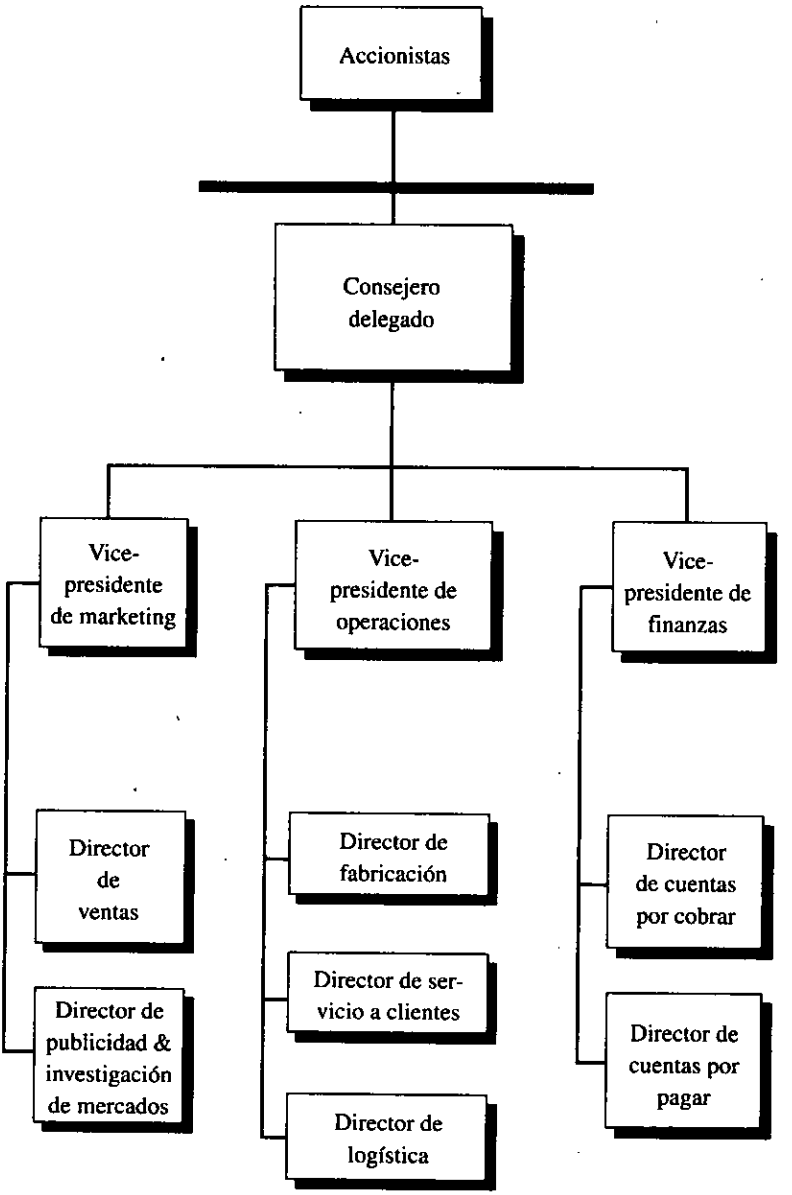
El siguiente trabajo de ambos consiste en redactar una definición de cada una de las funciones que aparecen en el organigrama; una definición de posición es un resumen de los resultados obtenidos por cada puesto en la empresa, el trabajo que el que ocupa tal cargo se supone que debe realizar, una lista de parámetros a partir de los que se evaluarán los resultados y una línea para la firma de la persona que ha aceptado asumir estas responsabilidades.

Jack y Murray saben que una definición de posición no es lo mismo que una descripción de tarea; es más un contrato entre dos partes que una mera descripción entre la empresa y el empleado, un resumen de las reglas de juego de aquélla.

Da a cada persona de la organización un cierto sentido de compromiso y de responsabilidad; y es que *responsabilidad* significa literalmente «responder de algo frente a alguien».

Con ello la definición de posición es el documento que identifica frente a quién se responde y en relación a qué tarea.

Widget Makers Inc.
Organigrama



Una vez completadas las definiciones de posiciones que han creado para su nueva empresa, Jack y Murray, como accionistas, inician la tarea más crítica de su nueva asociación: el nombramiento de las personas que deben ocupar las secciones de su organigrama.

Y habida cuenta de que existen sólo dos empleados, resulta aún más importante que sus planteamientos sean extremadamente cuidadosos y seriamente planteados, si lo que quieren es evitar los errores cometidos en el pasado.

Una vez establecido todo lo anterior, van a la parte inferior de la linea horizontal y hacia la mitad de la hoja de papel dibujan una casilla en la que escriben las letras CD, correspondientes a consejero delegado, o presidente, de su nueva corporación.

Su siguiente paso es más difícil, por descontado, ya que se trata de decidir quién de los dos será el que asumirá esta posición, teniendo en cuenta que sólo puede ser uno de ellos. No pueden existir dos consejeros delegados en una empresa, alguno de los dos debe ser el responsable, el que asuma el cargo.

¿Será Jack? ¿O acaso será Murray?

No les queda más remedio que ponderar la cuestión con seriedad.

De ello depende que Jack y Murray lleguen a realizar su sueño.

Después de cuidadosas consideraciones, Murray decide por sí mismo que sea Jack quien asuma el puesto.

Aunque Murray es el hermano mayor, sabe a ciencia cierta que Jack siempre se ha tomado más seriamente las responsabilidades que ha podido asumir.

Jack siempre ha sido más meticuloso que Murray. Aunque éste ha sido el más creativo de los dos, la creatividad no es necesariamente lo que se requiere en este caso; lo que se requiere es organización.

Después de todo, lo que está en juego son los ahorros de su vida.

Si el negocio ha de darles a ambos lo que desean, alguien debe tomárselo todo muy en serio.

Murray asume que Jack lo puede hacer.

Ambos entienden lo que realmente está en juego. Un compromiso de confianza entre sí y de ambos con el objetivo estratégico que han modelado entre los dos con sumo cuidado y sopesando las posibles implicaciones.

Los dos entienden que lo que tienen entre manos es algo más que un simple trabajo: *es un compromiso de por vida, y desde el corazón.*

Después de una larga discusión, se ponen de acuerdo en que Jack asuma el puesto de consejero delegado. Éste acepta la designación

solemnemente, así como la autoridad que lleva implícita, firmando la definición de la posición del CD.

A continuación siguen tres posiciones de vicepresidentes: marketing, operaciones y finanzas.

Jack le pregunta a Murray si aceptaría el puesto de vicepresidente de marketing, dado que ha hecho un trabajo extraordinario en el proyecto de investigación de mercado en el inicio de su aventura empresarial.

Murray acepta de forma entusiasta —éste es el tipo de trabajo que siempre ha querido desempeñar— y firma sin problemas la definición de la posición correspondiente. Como contrapartida, y en nombre de la empresa, firmará el propio Jack, ya como consejero delegado.

A continuación le toca el turno al puesto de vicepresidente de operaciones. Jack acepta asumir el cargo, ya que Murray no podría simultanear las funciones de marketing con las de operaciones. En esta ocasión Jack firma la definición de la posición correspondiente como nuevo vicepresidente y como presidente en nombre de la empresa.

Finalmente Jack asume la responsabilidad de vicepresidente, firmando la definición de la posición; no ha habido ningún género de dudas entre ambos hermanos al respecto.

Murray asume la posición de director de ventas y la de director de publicidad e investigación de mercados y firma los documentos correspondientes, Jack asume las posiciones de director de fabricación, de servicio al cliente y de logística, así como las de director de cobros y de pagos, firmando también los documentos necesarios.

Con todos los documentos debidamente cumplimentados y firmados, Jack y Murray se sientan por segunda vez para analizar lo que han logrado.

Cuando se dan cuenta de lo que tienen, se quedan anonadados. Jack ha asumido ocho posiciones y Murray tres. Es necesario hacer algún cambio. Después de discutirlo, llegan a la conclusión de que Murray deberá asumir las responsabilidades sobre cobros y pagos, así como la dirección de servicio a los clientes.

Por fin quedan repartidos seis puestos para cada uno.

Cualquiera de los dos sería capaz de desarrollar una media de seis empleos por día, puesto que Jack y Murray hablan de sí mismos de forma muy ambiciosa.

¡Finalmente se ha logrado completar la organización!

Todavía no se ha desarrollado ni un ápice del trabajo que les es propio, y ambos son ya capaces de comprender todos los detalles de

la nueva empresa, del trabajo que ha de hacerse, de los parámetros que se aplicarán a cada una de las posiciones y de las responsabilidades específicas de cada una de las posiciones.

Y después de haber completado este primer acto preparatorio, un cierto aire de orden flota alrededor de Jack y de Murray, un cierto aire de triunfo.

Independientemente de la gran cantidad de trabajo por hacer, ya pueden felicitarse por algo.

En cierto modo, Jack y Murray sabían que iban a lograr que todo se realizase correctamente.

Estaban organizados.

Tenían algo parecido a un plan.

En la creación de su organigrama, Jack y Murray también han creado el borrador para su prototipo de franquicia.

DEFINIR EL PROTOTIPO DE LA POSICIÓN: SUSTITUIR A UNA PERSONA POR UN SISTEMA

Habiendo creado una imagen del negocio tal como funcionará cuando finalmente sea operativo, Jack y Murray inician el proceso de definición del prototipo.

Pero desde la *parte inferior* de la organización, no desde la superior.

Empiezan trabajando por el negocio básico.

Desde la posición de los vendedores y del personal de producción y de los administrativos de cobros.

No como propietarios, socios o accionistas; ni como consejero delegado o vicepresidente de marketing, sino como *empleados*, en la parte más baja de la organización. Es decir, realizando el trabajo táctico, no el estratégico.

El trabajo táctico es el trabajo de los técnicos.

El trabajo estratégico es el trabajo de los directivos.

Si el negocio de Jack y de Murray ha de pervivir, tendrán que localizar otras personas que puedan realizar el trabajo táctico de forma que Jack y Murray puedan quedar libres para realizar el trabajo estratégico que les corresponde como directivos.

El organigrama es el mecanismo que permitirá que se pueda realizar una transición óptima.

Veamos cómo Jack y Murray podrían pasar por el mismo proceso de crecimiento que hemos relatado al inicio del presente capítulo,

pero, en esta ocasión, evitando el desastre inicial gracias a la definición del prototipo de posiciones según lo prefijado y establecido en su organigrama.

Jack y Murray empiezan a trabajar en su negocio, pero ahora con una diferencia significativa: ya no están interesados en *trabajar en su negocio.* Están dedicados a *desarrollar un negocio que funcione.* Y para ello empiezan trabajando de una forma totalmente diferente.

Cuando Murray va a trabajar *en* la posición de vendedor, también lo hace *en* calidad de vicepresidente de marketing. En otras palabras, Murray y Jack han empezando a construir su negocio viendo cada una de las posiciones *como si de un prototipo de franquicia de su propiedad se tratase.*

Cuando Murray va a trabajar en la posición de vendedor también trabajará en esa posición mediante la implantación de un proceso de desarrollo de negocio en innovación, cuantificación y orquestación.

Del mismo modo, cuando Jack trabaje *en* la posición de persona de producción lo hará en *esa* posición mediante la implantación de un proceso de desarrollo de negocio en innovación, cuantificación y orquestación.

Cada uno de ellos se pregunta: «¿Qué serviría mejor a los intereses de mi cliente en esta circunstancia? ¿Cómo podría darle más fácilmente lo que desea, maximizando simultáneamente los beneficios para mi empresa? Y, al mismo tiempo, ¿cómo podría darle a la persona responsable de este trabajo la mejor experiencia de todas las posibles?».

Murray empieza a comprobar la ropa que se pone como vendedor, para ver si los colores y el estilo producen el mayor impacto posible entre sus clientes y compradores.

Empieza por probar diferentes palabras.

Empieza a pensar cómo Widget Makers Inc. interactúa con sus clientes, y cómo podría modificar cada uno de los componentes de su interacción para lograr incrementar de forma sustancial su efectividad.

Y dado que intenta cuantificar el impacto de estas innovaciones sobre las ventas, toma las más productivas y las emplea para escribir el *Manual de operaciones y ventas de Widget Makers.*

Básicamente, el *Manual de ventas y operaciones* contiene las descripciones exactas de cómo atender las primeras llamadas de un cliente, las llamadas de cortesía, la forma de atender a un cliente en la puerta de la tienda. También contiene las respuestas exactas a las solicitudes de los clientes, a sus reclamaciones, a sus preocupacio-

nes. Asimismo, contiene el sistema para que pueda aceptarse un pedido, cómo se efectúan las transacciones, cómo se procesan las solicitudes de nuevos productos, cómo se garantiza el adecuado nivel de existencias.

Tan sólo cuando el manual de ventas y operaciones ha quedado completado, Murray decide contratar a un nuevo vendedor a sus órdenes.

Pero no alguien con experiencia en ventas, no un maestro técnico, sino alguien que empieza, un aprendiz. Alguien deseoso de aprender a hacer las cosas correctamente, con ganas de aprender lo que Murray ha tardado tanto tiempo y energía en descubrir, alguien para quien las preguntas no se hayan convertido ya en respuestas, alguien que esté abierto a la posibilidad de aprender técnicas y habilidades que aún no haya desarrollado y que quiera aprender.

Y el anuncio correspondiente se inserta en el apartado de ventas en la sección de anuncios clasificados de un periódico dominical. En él se puede leer: VENGA A VER NUESTRAS OPERACIONES CLAVE. VENGA A VER NUESTRA MÁQUINA DE HACER DINERO. NO SE REQUIERE EXPERIENCIA PREVIA. TAN SÓLO UNA MENTE ABIERTA Y DESEOS DE APRENDER.

Y cuando Murray entrevista a los candidatos, les muestra un ejemplar del *Manual de ventas y operaciones* y les habla del objetivo estratégico de Widget Makers, explicándoles cómo crearon la empresa y para qué.

Les cuenta la historia de la empresa, el sueño que él y Jack tuvieron y que les debía permitir lograr una importante diferencia en el mercado que habían decidido liderar. Les muestra el organigrama en el que se puede ver la posición de vendedor, a quién debe dar sus informes y quién es el responsable máximo de su gestión. Les habla sobre su vocación inicial, para intentar determinar quién, entre los candidatos, tiene una visión que coincide con la visión del mundo de Widget Makers.

Y cuando encuentra a la persona adecuada, Murray le contrata, le entrega el manual de ventas y operaciones, le pide que memorice las palabras, que se vista adecuadamente, que aprenda los sistemas y, finalmente, que empiece a trabajar. *Empleando el sistema de ventas, Murray ha innovado, cuantificado y orquestado.*

Porque en este momento Murray ha pasado a ocupar la posición de director de ventas *y empieza, de nuevo, el proceso de desarrollo de negocio.*

Porque, en este preciso instante, Murray ha dado el paso más im-

portante en su autoliberación del trabajo técnico en su empresa. Se ha sustituido a sí mismo por un *sistema* que puede funcionar en manos de una persona que quiere trabajar siguiéndolo fielmente.

Y ahora ese trabajo se convierte en gestionar el sistema en lugar de tener que hacer el trabajo. Murray está implicado en el trabajo estratégico. Y mientras hace esto, Jack hacía exactamente lo mismo en cada una de las posiciones de trabajo táctico de las que era también el único responsable.

Ambos trabajando para el negocio, todo de acuerdo con el plan.

Ahora, Jack y Murray han aprendido por experiencia una importante lección en el desarrollo del negocio, una lección que cada técnico afectado por un impulso emprendedor debe aprender en su negocio si quiere que éste y su vida funcionen en armonía.

La lección es que el organigrama es consecuencia del objetivo estratégico y éste, a su vez, es consecuencia de la vocación inicial. Que cada una de ellos es producto de la persona que lo precede y, en consecuencia, desempeña un papel primordial en el cumplimiento del servicio de esa misma persona.

Se establece una lógica, un todo integrado.

En este ejemplo, Widget Makers Inc. se ha convertido en un sistema ordenado para la creación y recreación de las vidas de Jack y de Murray.

Sin la existencia del organigrama, la confusión, el desacuerdo y el conflicto se convierten en la norma.

Pero con él, la dirección, el propósito y el estilo de negocio quedan equilibrados, interactuando con un solo propósito y progresando con intención y con integridad hacia un todo cohesionado y palpable.

¡Finalmente, es posible agruparse con un fin común y lograr que el todo se consiga!

Sarah exhaló un ruidoso suspiro, con ambos brazos extendidos hacia el techo, como si estuviese dejando escapar algún sentimiento que no podía reprimir.

«Chico —me dijo— desde luego, no me lo pones fácil. Un minuto después de haber entendido que podía controlar todo este tema del impulso emprendedor, ya me estás dando más trabajo.

»Me gustaría volver sobre todo lo anterior, puesto que me da la impresión de que no lo he entendido del todo.

»¿Lo que me estás diciendo es que tengo que crear un organigrama para "Todo sobre los pasteles" como si ya estuviese consolidado, en lugar de hacerlo a partir de lo que es ahora?»

«Sí», le respondí.

«Y que cuando haya creado este organigrama, ¿tendré que poner mi nombre en todas las posiciones que estoy ocupando en la actualidad?»

«Correcto, de nuevo», le respondí.

«¿Y que tengo que crear descripciones lo más detalladas posibles para cada una de estas posiciones, y que tengo que firmar cada una de las definiciones de la posición, como si se tratase de un empleado, asumiendo las responsabilidades de cada puesto? ¿Me dices que realmente tengo que firmar cada definición de la posición como si fuese un empleado?»

«Sí —le respondí— exactamente como si fueses un empleado. ¡Porque si tu negocio tiene que funcionar, tú serás cada uno de esos empleados! Hasta que alguien no te sustituya, así será.»

Continuó dándole vueltas al asunto, sus ojos brillaban como diamantes, intensos, vivos, implicados.

«Y la razón para ello es —dijo Sarah— que a menos que actúe como mis empleados esperan de mí, a menos que trabaje en mi negocio como deseo que ellos lo hagan, nunca seré capaz de crear un sistema que me permita realizarlo exactamente de la forma en que esperan que se haga.

»En otras palabras, a menos que actúe exactamente como espero que mis empleados lo hagan, el sistema seguramente adolecerá de mis preferencias, en lugar de que se produzca lo que el negocio realmente necesite para hacer posible que cualquier otro, que no sea yo, sea tan productivo y feliz como sea posible.

»Y si sólo aparecen mis preferencias, nunca seré capaz de sustituirme por cualquiera que no sea otro propietario, alguien exactamente igual a mí, alguien con los mismos intereses que un propietario, alguien con los mismos objetivos que los míos.»

Hizo una pausa momentánea, como para respirar, para añadir a continuación: «¿Es esto lo que estás diciendo?».

«¡Exactamente! —le respondí—. Porque resulta absolutamente clave que en el negocio que vas a reiniciar seas capaz de separarte de los papeles que tienes que desempeñar. Para terminar siendo independiente de ellos, en lugar de que sean ellos los que terminen siendo dependientes de ti.

»Recuerda que hace un rato hemos hablado de la locura que representa la naturaleza de todas tus diferentes personalidades y que la única forma de eliminar esta locura es organizarte; recuerda también que el mundo que te rodea ha de ser lo más claro posible, para que puedas avanzar con el camino despejado.

»Es esta naturaleza disfuncional de estas personalidades inconscientes la que tenemos que combatir.

»Es nuestra naturaleza automática la que tenemos que organizar convirtiéndola en una naturaleza intencional.

»Y la única manera de hacer esto es intencionadamente, no automáticamente. Y por ello hay una parte de nosotros mismos, la que un hombre llamado Gurdjieff denominó "el conductor", la que tiene que ordenar y conducir el resto.

»El conductor ha de encargarse de los caballos y del carruaje, dijo en cierta ocasión Gurdjieff.

»Y como propietaria y conductora de tu negocio, éste es tu trabajo principal: tendrás que encargarte del caballo y del carruaje; para eso has de ser capaz de diferenciar entre todos los papeles posibles, de discernir entre lo que es más importante y lo que lo es menos, de organizarte de tal manera que tu inteligencia te dicte cuándo y cómo el negocio debe funcionar.

»Una vez lo hayas hecho, una vez hayas organizado tu negocio de la forma más inteligente posible, tu siguiente trabajo será seguir las reglas del juego que habrás creado en toda su integridad.

»Porque si tú no sigues las reglas, ¿quién lo hará? ¿Por qué debería hacerlo cualquier otro?

»Si no eres tú quien obedece las reglas, quien las honra, quien las respeta, ¿por que deberías esperar que alguien diferente a ti se tomase seriamente el juego?

»La respuesta es que no puedes esperarlo, porque no lo harán.

»Y de esto es de lo que trata todo este proceso de desarrollo organizativo de un negocio. Es el proceso que consiste en que pienses en la mejor forma de estructurarlo para que funcione correctamente. Tu organigrama es esta estructura, es la forma de decirle a tu gente y al mundo cómo debe funcionar tu negocio, una vez esté consolidado. Es una forma de confrontar tu mente, tus ideas y tu imaginación con el mundo. Y entonces, una vez hayas compartido todo eso, le puedes decir a tu personal cuál es tu idea de la forma de vida que deseas para ti misma.

»Cualquier cosa que no sea eso es pura arrogancia —le dije.

»Pero, cuando vives siguiendo tus propias reglas, cuando "sigues tus palabras", cuando vives tal como piensas, entonces tu negocio se convierte en algo importante.»

«Lo entiendo», exclamó Sarah.

«Yo no tenía dudas al respecto, pero tú sí parecías tenerlas —le respondí.

»Por lo tanto, vayamos hacia el desarrollo directivo —le dije, mientras ella me servía una taza de té recién hecho— y a continuación hacia el desarrollo del personal.

»Porque allí donde la dirección, las personas y los sistemas se unen es, precisamente, donde se generará tu prototipo.»

15
SU ESTRATEGIA DIRECTIVA

El sistema es la solución.

AT&T

Se podría pensar que la implantación con éxito de una estrategia directiva depende de la contratación de directivos extraordinariamente competentes —personas con «habilidades con el personal» extremadamente desarrolladas, con títulos de escuelas de negocios, conocedores de técnicas de negociación altamente sofisticadas que saben en todo momento cómo tratar a la gente.

No es así.

No es necesario este tipo de personas.

De hecho, pueden suponer una dura experiencia para usted.

En su lugar, lo que se necesita es un sistema de dirección.

El *sistema* se convertirá en su estrategia de dirección, el medio mediante el que el prototipo de la franquicia produce los resultados deseados.

El *sistema* terminará siendo la solución a los problemas que le preocupan en relación a la falta de predictibilidad de su personal.

El *sistema* transformará los problemas de su personal en una oportunidad para orquestar el proceso mediante el que las decisiones de dirección se van tomando mientras se elimina la necesidad de que sigan existiendo estas decisiones, siempre que sea posible, tanto en el tiempo como el espacio.

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE DIRECCIÓN?

Es un sistema diseñado en el prototipo con la finalidad de producir un resultado de marketing.

Y cuanto más automático es el sistema, más efectivo resulta el prototipo de franquicia.

El sistema de desarrollo directivo —el proceso mediante el que se crea el sistema directivo y se enseña a los directivos recién contratados cómo se debe actuar— no es una herramienta de dirección, como piensa la gente. Es una herramienta de marketing.

Su propósito no es crear un prototipo eficiente, sino uno que sea efectivo.

Y un prototipo efectivo es un negocio que permite hallar y conservar clientes —de forma rentable— mejor que ningún otro.

Veamos cómo un sistema de esta naturaleza fue puesto en marcha en un hotel al que he estado acudiendo, de forma más o menos regular, en los últimos diecisiete años.

Las cerillas, una hoja de menta, una taza de café y un periódico

La primera vez fue un accidente; es decir, fue por accidente. No había planeado ir allí.

Había estado conduciendo durante siete horas y, cansado de la carretera, decidí pararme en ruta antes de llegar a San Francisco.

El hotel estaba situado en un pequeño bosque de secuoyas mirando al Pacífico. Cuando me dirigí hacia la recepción, el sol se estaba poniendo y comenzaba a oscurecer.

En seguida me di cuenta de que estaba en un lugar especial. La recepción estaba cálidamente iluminada. Los paneles de secuoya en las paredes reflejaban un brillo rojizo sobre los sofás de color beige que rodeaban el mostrador de la recepción. Una larga y oscura mesa se hallaba frente a la puerta por la que acababa de entrar. Sobre ella descansaba un bonito cesto artesanal indio, repleto de bonitas y vistosas frutas frescas. Detrás de este centro de mesa se hallaba una imponente lámpara de bronce, cuya luz hacía resplandecer las frutas de la cesta, añadiendo un aspecto festivo al ambiente. Por encima de esta mesa, desde un extremo al otro, caía casi hasta el suelo un bonito mantel exquisitamente bordado y cuyos exóticos y complicados dibujos acentuaban los colores de las frutas, de la lámpara de bronce y del rojo oscuro de las paredes.

En un extremo de la mesa, contra la pared más alejada del mostrador de recepción, se hallaba una chimenea de piedra, en la que un crepitante fuego llenaba el ambiente con el calor de unos imponentes troncos de roble ardiendo.

Incluso aunque no hubiese estado tan cansado, el contraste entre el calor de las llamas en mi cara y el frío de la noche a mis espaldas hubiese sido suficiente para atraerme hacia la habitación. Con todo, no pude por menos que sentirme profundamente atraído.

Detrás del mostrador de recepción apareció una mujer vestida con una limpia blusa de colores rojos, verdes y blancos, y con una falda color rojo oscuro. Un imperdible con el logotipo del hotel sobre un lazo rojo decoraba su blusa como si se tratase de una condecoración, y un lazo adornaba su cabello en la parte posterior de su cabeza, como contrapunto a una cara radiante.

«Bienvenido a Venetia», me dijo, sonriendo cálidamente.

No transcurrieron más de tres minutos desde el momento en que habló, dándome la bienvenida, hasta que el botones me acompañó a la habitación que me habían asignado, independientemente del hecho de que carecía de reserva previa. No podía creer la facilidad con la que todo ocurrió.

¡Y qué habitación! La impresión general era de opulencia contenida: gruesas alfombras en los suelos, preciosos tapices en colores pastel sobre las paredes, una impresionante cama de gran tamaño en pino blanco cubierta por un magnífico, impecablemente limpio, cobertor blanco, originales grabados referentes a escenas y pájaros del Pacífico completaban la exquisita elegancia de las paredes de cedro, una chimenea de piedra con troncos de roble ya preparados y esperando que alguien que desease el calor de un fuego hogareño no tuviese más que encenderlos, con papeles ceremoniosamente enrollados detrás de la parrilla de protección y una caja de elegantes y enormes cerillas dispuesta en diagonal respecto a la chimenea, esperando a ser encendida.

Encantado por mi buena fortuna, me cambié para la cena; la mujer que atendía en recepción me había hecho la reserva cuando me inscribí. Salí de mi habitación adentrándome en la noche, en busca del restaurante. Una señalización en el exterior de mi habitación indicaba hacia un camino perfectamente iluminado a través del oscuro bosquecillo de secuoyas.

El aire nocturno era tranquilo y claro.

En la distancia pude oir el rítmico y acompasado golpeteo de las olas del océano Pacífico. ¿O era mi imaginación? Apenas me inmuté; un halo de magia estaba presente en el ambiente.

El restaurante estaba situado en una colina por encima del hotel y con vistas al océano. Hasta que entré en él no había visto a nadie, pero estaba lleno de personas.

Le di al *maître* mi nombre y me mostró en seguida la mesa que me habían asignado, aunque había otras personas que estaban esperando. Evidentemente, ¡las reservas querían decir algo en este restaurante!

La comida resultó ser tan maravillosa como todo lo que había estado experimentando hasta entonces; los alimentos estaban atractivamente preparados, y el servicio era excelente, con el suficiente grado de presencia de los camareros en las mesas. Terminé mi cena con una copa de coñac mientras disfrutaba de la música de un guitarrista clásico interpretando una selección de fugas de Bach para los comensales.

Firmé la factura y volví a mi habitación, observando que las luces del camino habían sido subidas de nivel con la finalidad de compensar la creciente oscuridad. En el tiempo que tardé en llegar a mi habitación, pude comprobar que la noche se había hecho más fría. Me apetecía un fuego en el hogar y, tal vez, otra copa de coñac antes de ir a dormir.

¡Alguien se me había adelantado!

Un precioso fuego estaba encendido en la chimenea, el cobertor estaba abierto encima de la cama, los cojines habían sido ahuecados y, sobre cada uno de ellos, alguien había depositado una hoja de menta.

Sobre una de las mesillas de noche, junto a la cama, había una copa de coñac y una tarjeta. Tomé la tarjeta y la leí:

> Bienvenido a su primera estancia en Venetia. Espero que la haya disfrutado. Si hay algo que pueda hacer por usted, ya sea de día o durante la noche, no dude en llamarme.
>
> Kathi

Cuando me dormí aquella noche, me sentí casi como en la gloria, con todos los cuidados que había recibido.

A la mañana siguiente me desperté a causa de un extraño ruido en el cuarto de baño. Me levanté para investigar.

En una cafetera, controlada por un temporizador automático, borboteaba el café recién hecho. Cerca de ella, alguien había dejado una tarjeta en la que se podía leer:

> El café de su marca preferida, recién hecho. ¡Disfrútelo! K.

¡Y realmente *era* mi marca preferida!

¿Cómo podían haber llegado a saber cuál era mi café preferido?

Y entonces me acordé. En el restaurante, la noche antes, me preguntaron qué tipo y qué marca de café deseaba. ¡Ésa era la forma como lo habían sabido!

Justo cuando me había dado cuenta de cómo lo habían hecho, se produjeron unos muy educados golpecitos en mi puerta.

Fui hacia ella y la abrí. No había nadie. Pero, colgando del pomo de la puerta había un periódico, mi diario favorito, para ser más exactos, el *New York Times.*

Y esto, ¿cómo llegaron a saberlo?

Y entonces recordé. Cuando me inscribí la noche anterior, la recepcionista me preguntó cuál era el diario que yo prefería. Me había olvidado de este detalle. Hasta ahora. ¡Y allí estaba!

Y desde entonces, se ha reproducido la misma situación en todas y cada una de las ocasiones en las que he regresado.

Pero, después de aquella primera vez, nunca más me volvieron a preguntar por mis preferencias.

Me he convertido en una parte del sistema de dirección del hotel.

Y nunca me han dejado en la estacada.

El sistema sabe lo que me gusta y garantiza que lo tendré, siempre de la misma forma, siempre en el momento preciso.

¿Qué es lo que garantiza el sistema? ¡La caja de cerillas, unas hojas de menta, una taza de café y un periódico!

Pero, en realidad, no son la caja de cerillas, las hojas de menta, la taza de café y el periódico lo más importante, sino simplemente que *alguien me había escuchado.* ¡Y lo habían hecho *en todos y cada uno de los momentos*!

Desde el momento en que entré en mi habitación y sentí el calor del fuego en la chimenea, comprendí que alguien había pensado en mí, en lo que yo deseaba.

No había dicho una sola palabra, pero me habían oído.

En el momento en el que vi las hojas de menta sobre las almohadas, el cobertor abierto y el coñac sobre la mesa, supe que alguien había pensado en mí, en lo que podía necesitar.

En el momento en el que oí la cafetera borboteando en el aseo y ví la tarjeta que identificaba el café como mi preferido, recordé que alguien me lo había preguntado previamente. Y habían oído mi respuesta.

En el momento en el que vi el diario y lo reconocí como mi favorito, recordé que alguien me lo había preguntado. Y habían oído mi respuesta.

¡Y todo se hacía de forma automática!

Cualquier detalle era una solución orquestada para obtener un resultado de marketing, un componente integrado del sistema de dirección del hotel.

Después de mi tercera visita al hotel, pedí hablar con el director. Quería saber cómo podía producir siempre los mismos e idénticos resultados, en cada ocasión.

¿Cómo lograba que cada uno hiciese la pregunta correcta, de forma que se pudiesen obtener los resultados adecuados para cada cliente en cada momento?

¿Acaso era porque contrataba a personal extremadamente eficiente?

¿Eran propietarios los empleados?

¿Existía algún sistema de incentivos de características especiales que llevase a este tipo de resultados?

El director era un hombre joven, de veintinueve años. Me invitó a su despacho para hablar. Estaba bien iluminado, modesto en lo referente a tamaño, y desde él se divisaba el bosquecillo de secuoyas por el que había caminado para ir al restaurante. Su mesa estaba limpia y bien organizada, sin ningún papel a la vista.

«Ésta es, realmente, una persona bien organizada —pensé para mis adentros.

»Tal vez él es la razón por la que el hotel funciona tan bien.»

El joven director obviamente disfrutaba con su trabajo, porque entró muy fácilmente a contarme detalles del mismo y de las tareas de las que era responsable frente al propietario del hotel y que le estaban ofreciendo buenos resultados.

«Sabe usted —dijo sonriendo con una cierta autocomplacencia— resulta divertido hablar sobre lo que hacemos aquí en el hotel. Hasta hace cinco meses la única experiencia que tenía sobre el negocio hotelero era como huésped, durante dos noches en el Holiday Inn de Fresno, hace unos tres años.

»De hecho —continuó— antes de estar aquí trabajaba como ayudante de cocina en un restaurante cercano. Dio la casualidad que conocí al propietario de este hotel; me preguntó si deseaba entrar en el negocio de los hoteles, y antes de saber más, ya me había contratado. Todo lo que sé sobre el tema lo he aprendido aquí.

»Aquí, déjeme que le muestre.»

Alcanzó un clasificador rojo, guardado en la estantería ubicada detrás de su mesa. Sobre el lomo estaban impresas las letras OM y el logotipo del hotel.

«Lo que hacemos aquí es muy simple. Cualquiera puede hacerlo.» Abrió el clasificador por la primera página, en su índice.

«Éste es nuestro *manual de operaciones*. Como puede ver, no es más que una serie de listas de comprobación. Ésta es, por ejemplo, una sobre cómo organizar una habitación.» Abrió el manual en una página amarilla.

«Este grupo de páginas es de color amarillo. Todo lo que aparece en el manual tiene colores codificados. El amarillo guarda relación con la organización de una habitación, el azul, con el servicio a clientes; por ejemplo, hace referencia a cosas como encender el fuego por la noche o poner una hoja de menta sobre sus almohadas.

»Cada una de las listas de comprobación relaciona todas y cada una de las actividades que el personal de organización de habitaciones debe realizar para hacer correctamente su trabajo. Existen ocho paquetes de listas de comprobación para cada persona en este área que esperan en sus casilleros cuando se incorporan al trabajo cada mañana. Cada uno de los paquetes ha de ser empleado en cada una de las ocho habitaciones de las que cada uno de los miembros del equipo es responsable.

»Cuando una persona de organización de habitaciones completa el proceso de atención a las ocho habitaciones de las que es responsable, se completa cada una de las listas de comprobación para demostrar que se ha realizado correctamente todo aquello que cae bajo su responsabilidad. Tal como puede ver, en la parte inferior de cada una de las hojas aparece una casilla en la que cada una de esas personas deberá firmar para confirmar que se ha realizado el trabajo prescrito.

»El firmar y no haber realizado el trabajo es causa de despido inmediato.

»Pero hay otra parte del sistema que es el que de verdad lo hace funcionar.

»En la parte posterior de cada hoja hay un dibujo de la habitación concreta que identifica cada tarea que ha de realizarse, así como el orden en el que se hará dicho trabajo. El dibujo lleva a la persona encargada a través de una rutina predefinida y, a medida que va completando cada una de las tareas, puede comprobar en cada parte del dibujo que la tarea se ha realizado. Con estos dibujos podemos entrenar al personal de nueva contratación de forma casi inmediata y podemos con ello garantizar resultados idénticos a los de una persona que haya estado con nosotros durante más tiempo.

»Y, además, como garantía adicional, mi supervisor comprueba

por muestreo que los errores que se nayan podido cometer se detecten a tiempo.»

Hizo una pausa y sonrió. «Pero apenas se producen errores —dijo—. El sistema funciona casi a la perfección.

»Existe un sistema igualmente efectivo para cualquier cosa que hacemos. Lo cierto es que el propietario trabajó por adelantado en profundidad. La iluminación, la sauna y la piscina tienen temporizadores electrónicos y están sincronizadas con las estaciones, de forma que garantizan un resultado predecible para nuestros clientes. Por ejemplo, puede usted haber observado que las luces exteriores incrementan su intensidad durante la noche, a medida que oscurece. Eso se hace de forma automática. Nadie tiene que preocuparse.

»Podría ponerle cientos de pequeños ejemplos, pero me da la impresión de que lo entiende usted a la perfección. Todo ha sido organizado de forma que nuestros clientes se lleven una excelente impresión. Se quedaría asombrado del número de personas que vienen a verme al abandonar el hotel para agradecerme lo bien atendidos que se han sentido. ¡Pero en ningún caso hablan de grandes cosas, sino siempre de los pequeños detalles!»

Podía perfectamente comprender todo lo que me había explicado, pero todavía quise preguntarle: «¿Cómo logra que el personal use a la perfección las listas de comprobación? ¿Cómo logra que empleen el sistema? ¿No se cansan de la rutina? ¿No terminan por aburrirse?».

«Ah! —dijo de forma harto expresiva—. Aquí es donde *realmente* somos brillantes.»

16
SU ESTRATEGIA DE PERSONAL

Los juegos en la vida son el reflejo de las vocaciones vitales.

ROBERT S. DEROPP
The Master Game

«¿Cómo puedo hacer que mi personal actúe como deseo?» Ésta es la pregunta más frecuentemente formulada por los propietarios de pequeñas empresas.

Y la respuesta que se les da es, invariablemente, «¡no puedes! No puedes hacer que tu gente haga cualquier cosa».

«Si quieres que lo hagan —les suelo decir— tendrás que crear un entorno en el que "hacerlo" llegue a ser para ellos igual que no hacerlo, donde "hacerlo" se convierta en una forma de vida para ellos.»

Teniendo presente que ésta es la pregunta que más veces se me hace, estaba intrigado por la respuesta que el director del hotel daría ahora a mi pregunta «¿Cómo hace usted que el personal haga lo que se quiere que haga?».

Su respuesta fue realmente estimulante, porque resulta bastante raro oír algo distinto.

«Lo primero que me sorprendió cuando llegué aquí —me comentó el director— fue que el propietario se lo tomó todo muy en serio.

»Quiero decir que pensó en ello. Allí estaba yo, un chico sin ningún tipo de experiencia en este negocio, pero nunca llegó a tratarme de esta forma, sino como a un verdadero adulto. Alguien con el que merece la pena hablar sobre lo que opina.

»Y ésa fue la segunda cosa que me sorprendió —continuó—. La seriedad con la que el propietario del hotel se tomaba el trabajo.

»No es sólo que se lo tomase en serio —todo el mundo con el que he trabajado en este negocio lo suele hacer—, sino el *tipo* de seriedad que planteaba.

»Se hacía evidente que para él el hotel era mucho más que un hotel, era como si fuese una expresión de lo que él era, un símbolo de aquello en lo que creía.

»Por lo tanto, si no me hubiese tomado el hotel con seriedad, hubiese creído que ni él ni sus valores tampoco se tomaban en serio.

»Creo que ésta es la razón por la que me tomó también en serio. Se estableció un nivel de comunicación entre ambos que hizo posible que pudiese escuchar lo que él pensaba y cómo quería que el hotel expresase estas creencias cotidianamente.

»Nunca olvidaré el primer día aquí —siguió—. Fue como si hubiese sido iniciado en una fraternidad o en alguna secta.

»Ocurrió justamente aquí —hizo un gesto circular con los brazos, abarcando la oficina en la que estábamos sentados—. Ésta solía ser su oficina.

»Yo estaba sentado donde está usted ahora —me dijo—. Y el jefe estaba sentado aquí —señaló la silla que él ocupaba.

»Era un lunes por la mañana, tras un fin de semana difícil, por lo que había toneladas de trabajo que realizar. Normalmente, cuando inicio un nuevo trabajo, lo primero que ocurre es que la persona que te contrata emplea unos minutos en describir lo que se supone que tienes que hacer y, a continuación, te lanza al ruedo. Por eso me quedé sorprendido cuando el jefe me dijo si quería una taza de café. Parecía no tener prisa, sin problemas que resolver, podríamos decir.

»No era eso —se corrigió a sí mismo.

»Probablemente era la persona más ocupada que nunca pude haberme encontrado.

»Pero lo que me impactó fue *cómo* sentía el negocio.

»Parecía que me estaba diciendo que de lo que íbamos a hablar era lo más importante que en ese momento tenía en su agenda, que la discusión referente a mi empleo era prioritaria para él, por encima de terminar el trabajo en el que estaba inmerso unos instantes antes.

»No me estaba contratando para *trabajar*, sino para hacer algo mucho más importante que todo eso.

El director sonrió. «Usted sabe lo que quiero decir. No se lo había contado a nadie con anterioridad. Es realmente raro, pero mientras le cuento todo esto me parece evidente la razón por la que le tengo tanto respeto a este lugar. Precisamente por el enorme respeto que le tengo al jefe. Para mí este lugar es él. Si no le respetase, pienso que no podría ser tan bueno en mi trabajo como lo puedo ser actualmente. En cierto modo, la *idea* de lo que hacemos aquí es su idea.

Y eso fue lo que nos robó tanto tiempo en aquella primera conversación, el transmitirme cuál era su idea de este lugar. Y qué era lo que ello debía significar para mí.

»Lo que me contó fue algo que nadie me ha dicho con anterioridad en un puesto de trabajo.

»Me dijo: "El trabajo que realizamos es un reflejo de quiénes somos. Si somos chapuceros, lo somos internamente, si llegamos tarde, es porque no nos preocupa la puntualidad, si nos aburrimos, somos así internamente, con nosotros mismos y no con el trabajo. El trabajo más insignificante puede ser una obra de arte cuando lo realiza un artista; por tanto, no lo hacemos para el exterior, sino sólo para nosotros mismos. Debe convertirse en un espejo de cómo somos interiormente".»

El director continuó como si fuese el propietario el que estuviese hablando. «El trabajo se hace pasivo sin el factor personal. Es tan sólo una idea, antes de que una persona lo realice; pero desde el momento en que alguien lo hace, el impacto del mismo se convierte en el reflejo de una idea —la idea subyacente en el trabajo—, así como de la persona que lo está haciendo.

»En este proceso el trabajo se convierte en una parte de la persona y ésta se convierte en la fuerza que anima la vida, que pone en marcha la idea subyacente.

»Te conviertes en el creador del impacto sobre el entorno del trabajo que haces.

»No hay nada peor que el trabajo no deseado», continuó. «Hay personas que sólo ven los tipos de trabajo no deseables; son los que emplean cualquier tipo de excusa para justificar por qué tienen que hacer el trabajo que odian; son los que ven el trabajo como una condena, en lugar de verlo como una oportunidad para llegar a realizarse.

»Lo que el jefe quería decir es que las personas que no aportan vida e ideas en el trabajo que realizan contribuyen a crear muerte a su alrededor.

»El resultado de lo anterior se traduce en trabajos chapuceros, poco considerados, inconsistentes y carentes de interrelaciones humanas, y que se dan entre muchas empresas y las personas que les compran sus productos o servicios. Exactamente lo opuesto de lo que tenemos aquí.

»Y la razón de nuestra diferencia es que ofrecemos a todo aquel que entra a trabajar en el hotel una oportunidad para hacer una elección; no después de haber hecho el trabajo, sino justo antes.

»Y hacemos esto *garantizando que comprenden la idea subyacente al trabajo que se supone deben realizar.*

»Creo que esto es lo que más me apeteció al asumir el empleo —siguió diciendo el director—. Es el primer lugar que conozco en el que existe una idea en la que se basa el trabajo y que resulta más importante que el propio trabajo.

»La idea que me expresó el jefe podría resumirse en tres puntos; el primero consiste en afirmar que el cliente no siempre tiene la razón pero, la tenga o no la tenga, nuestro trabajo es lograr que se sienta como si la tuviera; el segundo consiste en afirmar que todo el mundo que trabaja aquí lo hace con la intención de ser el mejor en la tarea de la que se ha responsabilizado. Cuando no se puede lograr, deberá actuar como si estuviese intentando serlo; y si no desea actuar de este modo, tendrá que dejarnos; el tercero consiste en afirmar que éste es un negocio en el que todo lo que sabemos hacer debe examinarse a través de lo que no sabemos hacer, y que el conflicto entre ambas cosas es lo que le da significado al trabajo.

»La idea del jefe sobre el negocio implica una noción esencial. Que es como una sala de prácticas de artes marciales, un *dojo*, un lugar al que vas a practicar intentando ser el mejor. Pero el verdadero combate en un *dojo* no es entre una persona y otra, tal como creen la mayoría de las personas. El verdadero combate en las artes marciales es el de las personas *consigo mismas.*

»Esto es de lo que el jefe y yo estuvimos hablando en aquella primera reunión. Sobre su filosofía en el trabajo y en los negocios. Allí llegué a comprender que el hotel era lo menos importante en nuestra relación, lo importante era si estaba dispuesto a aceptar seriamente las reglas del juego en el que había entrado (y que él había creado).

»No estaba buscando tanto empleados como jugadores para este juego, personas que quisieran mucho más que un simple empleo.»

Lo que el director me estaba diciendo, y lo que su jefe le había estado contando, era que las personas —su gente, en este caso— no quieren únicamente trabajar para gente estimulante, desean hacerlo para aquellos que han creado una estructura claramente definida para actuar en el mundo, una estructura mediante la que pueden autoexaminarse y ser examinados; una estructura de esta naturaleza es lo que conocemos como un juego.

No hay nada más desafiante que un juego bien concebido.

Esto es lo que representan los mejores negocios para las personas que los han creado: un juego en el que poder jugar y en el que

las reglas simbolizan la idea que el propietario puede tener sobre el mundo.

Si la idea es positiva, el negocio reflejará optimismo; si es negativa, reflejará pesimismo.

En este contexto, el grado en el que el personal hace «lo que el propietario quiere» es el grado en el que aquél se siente inmerso en el juego.

Y el grado de dependencia del juego no depende de ellos, sino de lo bien que se les hayan comunicado las reglas del juego —en el inicio de la relación, y no *después* de que ésta pueda haberse iniciado.

La estrategia de personal es la forma en que se puede comunicar esta idea.

Se comienza con la voluntad inicial y con el objetivo estratégico, y se continúa con la estrategia organizacional (con el organigrama y con la definición de la posición, para todas las posiciones de aquél) y con el *manual de operaciones* que define el tipo de trabajo que realiza cada una de las personas.

Se comunica a través de las creencias y los pensamientos que se poseen y a través de la forma en que se espera que el prototipo las ejemplifique; a través de los parámetros que se establecen para medir los resultados de las responsabilidades asignadas a todos los niveles y en todas las áreas de la empresa; a través de las palabras empleadas para describir lo que el negocio debe terminar siendo —para los clientes, para el personal, para uno mismo—, si es que debe ser algo más que el lugar donde las personas van a trabajar.

Pero el juego de un determinado negocio no puede ser simplemente definido en una hoja de papel; debe comprobarse que funciona, debe ser experimentado.

Se trata —en primer lugar, por último y en definitiva— de *cómo actuar.*

Las palabras se las llevará el viento si el juego no está convenientemente cimentado y no funciona.

El juego no puede ser creado como elemento para la captación del personal, no puede convertirse en algo cínico que le garantiza al personal lo que necesita para mantenerse vivo mientras lo está jugando.

El juego debe ser real; tiene que tener sentido y significado para sus participantes.

El juego es una medida de uno mismo; el modo en que se actúa en el juego establece la manera en que nos contemplarán los otros jugadores.

Como en cualquier otro juego, el «juego del personal» tiene reglas que deben ser respetadas si se pretende terminar dominándolo.

Me he permitido incluir algunas de ellas, a modo de breves pinceladas. Todas, sin excepción, deberán ser descubiertas por uno mismo en el desarrollo del juego. En el proceso se irán aprendiendo estas reglas.

1. *Nunca hay que imaginar lo que se espera del personal y crear un juego adaptado a ello.* Si debe parecer serio, el juego ha de ser lo primero; mientras que lo que debe hacer la gente es lo segundo.
2. *Nunca hay que crear un juego para el personal que el propietario no esté dispuesto a jugar.* Se descubrirá y nunca llegarán a perdonarle.
3. *Hay que garantizar que existen formas concretas de ganar el juego, sin necesidad de terminarlo.* El juego no puede terminar nunca porque ello llevará al propietario a tener que abandonar el negocio. Pero, a menos que no se vayan produciendo pequeñas victorias en el proceso, el personal dejará de estar motivado. De aquí el valor de las victorias en el presente y en el futuro. Mantienen a las personas en el juego y lo hacen más atractivo, aunque no lo sea.
4. *Cambiar el juego de vez en cuando —las tácticas, no la estrategia.* La estrategia es su ética, la moral subyacente en la lógica del juego. Este hecho debe mantenerse de forma sacrosanta, dado que resulta la base del compromiso del propietario y de su gente, entre todos y cada uno de ellos. Sin embargo, el cambio es necesario para que cualquier juego pueda llegar a ser practicado con regularidad, independientemente de la manera como se haya planteado al principio.

   Para saber cuándo deben producirse los cambios, basta con observar al personal. El resultado de estas pesquisas nos dirá cuándo el juego necesita ser transformado. Lo fundamental es anticiparse al final antes que nadie lo haga y cambiar con acciones ejecutivas. Se sabrá si se ha acertado en el cambio en función de la respuesta de cada uno; pero no hay que precipitarse, siempre hay que esperar cierta resistencia al principio. La persistencia doblegará esa resistencia, llevando al conjunto hacia un juego más vivo y renovado.

5. *No esperar nunca que el juego sea autosostenido. Las personas necesitan que se les esté constantemente recordando su existencia.* Al menos una vez por semana debería fomentarse una reunión especial para hablar del juego, al menos una vez al día tocar algún tipo de tema relativo a excepciones sobre la forma en que el juego ha sido desarrollado —y se deberá garantizar que todo el mundo lo sabe y lo asume.

   Es importante recordar que el juego no existe en sí mismo, está vivo en la medida que las personas lo mantienen vivo. Pero tienen la habilidad invariable de olvidarlo después de haber empezado y de distraerse por trivialidades. Muchos grandes juegos se han perdido por esta causa; para garantizar que eso no se produzca, no se deberá esperar que la gente se convierta en lo que no es. Es necesario recordarles, una y otra vez, el juego al que están jugando, aunque tampoco demasiado a menudo.
6. *El juego debe tener sentido.* Un juego ilógico quedará abortado antes de que empiece a funcionar. Los mejores juegos están construidos sobre verdades universalmente verificables. Todo el mundo tendría que ser capaz de ver si son suficientemente atractivas. Un juego con inicios pobres no conducirá a ninguna parte. Hay que reconocer el terreno sobre el que uno se mueve y, a continuación, se ha de preparar el arsenal. Tarde o temprano se necesitará. Un juego que no ha sido suficientemente probado no puede ser considerado como tal.

   Pero hay que recordar que pueden existir razones de peso para la existencia de un determinado juego y seguir siendo un juego perdedor si su lógica no se apoya en un fuerte compromiso emocional. Todo lo que hace la lógica es dar al personal un arsenal racional que les permite soportar sus compromisos emocionales. Si éste desaparece, significa que todos —incluido el propietario— se habrán olvidado de la lógica. Por lo tanto, estamos ante un elemento fundamental; hay que garantizar que todo el mundo recuerde, siempre, la razón de ser del juego.
7. *El juego debe ser, de vez en cuando, divertido.* Subrayamos la expresión *de vez en cuando.* Ningún juego tiene que ser siempre divertido. De hecho, muy a menudo un juego no lo es en absoluto. Eso forma parte de la emoción de jugar bien: aprender a conducirse con la parte «no divertida» del juego con la finalidad de conservar la dignidad, mientras se «mantiene el tipo».

Simultáneamente la diversión se planificará como un elemento más del juego, pero hay que garantizar que la diversión que se planifica *es realmente* diversión. Lo que es o no es divertido vendrá determinado por la propia gente; si lo es para ellos, funcionará.

8. *Si no logra dar con un buen juego, róbelo.* No hay mejor idea que una propia. Pero una vez se decida a robar un juego ajeno, tendrá que aprendérselo de memoria; no hay nada peor que intentar jugar sin tener los conocimientos fundamentales del juego.

La lógica del juego

Para el director del hotel, el juego de jefe era el adecuado; por ello aprendió a jugarlo. Era simple, pero efectivo, y estaba construido sobre la siguiente lógica: mucha gente no recibe lo que desea hoy día. Ni de sus empleos, ni de sus familias, ni de su religión, ni de sus gobiernos y, lo más importante, tampoco de ellos mismos.

Algo falta en la mayoría de sus vidas.

Una parte de lo que falta es un objetivo. Valores, parámetros válidos respecto a los que poder medir nuestras vidas. Una parte de lo que falta es *un juego digno de ser jugado.*.

También falta un sentido de relación.

Las personas sufren a causa del aislamiento entre ellas.

En un mundo carente de propósitos, sin valores realmente significativos, ¿qué podemos compartir además del vacío o de algunos fragmentos de nuestras superficiales vidas?

Como resultado, a muchos nos falta distracción, músicas que nos calmen, programas de televisión que nos entretengan, contacto con la gente, al tiempo que caemos en manos de falsas formas alternativas de evasión como, por ejemplo, las drogas.

Y muchos de nosotros andamos buscando cosas.

Cosas que llevar y cosas que hacer, cosas que permitan llenar los vacíos, que permitan mitigar el pobre concepto que tenemos de nosotros mismos, cosas a las que poder dar sentido y dar vida.

Nos hemos convertido rápidamente en un mundo de cosas y muchas personas han quedado sepultadas por esa diversidad y cantidad reificante.

Lo que muchos necesitan, en consecuencia, es un lugar en la comunidad que aporte un objetivo, a la vez que otorgue orden y senti-

do; un lugar donde *ser* humano sea un prerrequisito, pero *actuar* como un ser humano sea lo esencial; un lugar en el que los pensamientos generalmente desorganizados que pervierten nuestra cultura puedan ser organizados y claramente enfocados hacia un resultado completo y predeterminado; un lugar en el que la disciplina y el deseo sean premiados por lo que son: la espina dorsal de la iniciativa y de la acción, de la intención en lugar de lo accidental.

Un lugar que sustituya el hogar que muchos podemos haber perdido.

Todo ello es lo que se puede obtener de un negocio; puede crear un *juego digno de ser jugado.*

Se puede convertir en un lugar comunitario en el que palabras como *integridad, intención, compromiso, visión* y *excelencia* puedan ser empleadas como etapas de la acción en el proceso de producción de un resultado mejor.

¿Qué tipo de resultado?

Un resultado que dé a nuestro cliente la sensación de que el negocio es un lugar especial, creado por personas especiales, que hacen lo que hacen de la mejor forma posible.

Y todo ello por la más sencilla de las razones, por la más simple, por la más humana —¡por estar vivos!

¿Qué otra razón puede necesitarse?

Los seres humanos son capaces de realizar actos extraordinarios, de llegar a la Luna, de crear un ordenador, de construir una bomba que puede destruirnos. Tendríamos que ser capaces, como mínimo, de gestionar un pequeño negocio que funcionase.

Si no lo somos, ¿de qué sirven nuestras grandes ideas, si no es para alienarnos entre nosotros, los unos a los otros, olvidándonos de quiénes somos?

JUGAR AL JUEGO

Pensando en lo que llegó a conseguir el propietario del hotel, se puede empezar a construir un mapa mental del juego que él creó. Su hotel se convirtió en un mundo en el que las experiencias sensoriales de sus clientes quedaban garantizadas por una profunda dedicación apoyada en la limpieza, la belleza y el orden.

Pero esta dedicación no tenía un objetivo o una justificación puramente comercial (aunque también existía eso, puesto que no hay

ningún negocio que pueda sobrevivir sin ella), sino una de carácter moral. En la filosofía del jefe, en su visión del mundo, en su idea.

La idea era comunicada al personal, tanto a través de palabras como de hechos, mediante un proceso debidamente planificado.

La importancia de lo anterior no debe ser minusvalorada.

El jefe comunicaba su idea a través de un sistema documentado y, también, a través de sus maneras cálidas, activas y positivas.

Sabía que estaba en condiciones de comunicar a su personal un adecuado proceso de atención a los clientes sólo si era capaz de hacerlo de una forma ordenada y humana.

En resumen, el *medio* de comunicación se hizo tan importante como la idea que se pretendía comunicar.

Y el proceso de contratación en el hotel se convirtió en el primer y más esencial medio para la comunicación de la idea del jefe.

Tal como me explicó el director, el proceso de contratación constaba de una serie de fases claramente diferenciadas:

1. Una presentación escrita comunicando la idea del jefe en una reunión simultánea en grupo para todos los solicitantes. Esta presentación describía la idea, la historia de la empresa y la positiva experiencia de su puesta en marcha, así como los atributos necesarios en el candidato para el puesto en cuestión.
2. Una reunión con cada uno de los solicitantes, de forma individual, para comentar sus reacciones y sus sentimientos frente a la idea, así como para repasar su historial y su experiencia. En esta reunión, a cada solicitante se le preguntaba también por qué pensaba que era la persona adecuada para desempeñar las tareas propias del puesto, en la puesta en marcha de la idea del jefe.
3. Notificación, vía telefónica, de la aceptación del candidato y, de nuevo, una descripción por escrito.
4. Notificación a los solicitantes rechazados, dándoles las gracias a cada uno de ellos por el interés demostrado. Para ello, se empleaba una carta-modelo firmada por el entrevistador.
5. Primer día de formación en el que se incluyen las siguientes actividades, tanto para el jefe como para el nuevo empleado:

- Revisión de la idea del jefe.
- Resumen del sistema que permite convertir en realidad la idea a través del negocio.
- Visita de las instalaciones con el nuevo empleado, haciendo hin-

capié en el personal y en los sistemas en pleno funcionamiento, con la finalidad de demostrar la interdependencia de éstos con aquél, y viceversa.
- Respuesta clara y precisa a las preguntas de los empleados.
- Entrega al empleado de su uniforme y del *manual de operaciones.*
- Revisión del *manual de operaciones,* incluyendo el objetivo estratégico, la estrategia organizacional y la definición de la posición.
- Formalización de los papeles oficiales del empleado.

¡Y el proceso de contratación es sólo el principio!

Detengámonos a pensar un momento. ¡Todo lo anterior sólo para *iniciar* una relación!

¿Podemos empezar a pensar y a comprender que la sistematización de un negocio no tiene por qué ser una experiencia deshumanizadora, sino todo lo contrario?

¿Que para lograr que los empleados hagan lo que tienen que hacer, se deberá crear primero un entorno que lo haga posible?

¿Que la contratación de personal, su desarrollo y su mantenimiento requieren una estrategia construida sobre la base de la comprensión de su parte?

¿Que el sistema es, en realidad, la solución?

¿Que sin una idea clara por la que trabajar no existirá ningún tipo de estrategia de personal?

Con esta idea usted puede finalmente decir lo que nuestro joven director dijo: «¡Aquí es donde realmente somos brillantes!».

Dirección, sistemas, personal. Cuando vi como Sarah estaba asimilando todo lo que le había contado, me di cuenta de que la idea de una visión integrada del negocio había empezado a activar su imaginación. Había desaparecido cualquier tipo de resistencia, duda o miedo a lo que podía estar muy por encima de ella, algo inalcanzable para una productora de pasteles.

Lo que estaba empezando a barruntar era que podía ser una candidata válida, mucho más de lo que podía haber llegado a imaginar, y el juego que se le había descrito podía ser del mismo tipo que el que su tía le había enseñado con amorosa dedicación hace algunos años en la cocina de su madre. ¡Prácticamente no había diferencias!

Me sonrió como si estuviese leyendo mis pensamientos.

«Empiezo a ver las relaciones entre todas estas cosas de las que

hemos estado hablando —me dijo—. Empiezan a tener sentido. El puzzle está empezando a quedar definido. Veo que las diferentes piezas configuran una imagen estimulante; una imagen que, en estos momentos, sé que ha permanecido allí durante mucho tiempo. Todo lo que había que hacer para lograrla era que alguien me ayudase a mover y colocar las piezas en su lugar adecuado. Me gustaría describirte la imagen que estoy empezando a pergeñar, antes de plantearte algunas preguntas.»

«Adelante —le sonreí—. De hecho, me sabría mal que no lo hicieses.»

«Para ello debo remitirme a mi infancia. Al espíritu del que te he hablado repetidamente. A lo que sentía cuando era niña. Y ahora sé que no estoy sola; que no soy la única que en un momento dado puede haberse sentido de esta forma.

»Que, probablemente, pueden existir cientos de otros niños y niñas que pudieron experimentar el mismo tipo de sensaciones, y cientos de hombres y mujeres que, como yo, todavía arrastran el impacto de aquellas experiencias infantiles.

»Y por eso veo mis experiencias —el caballo salvaje, el efecto de mis profesores y de mis padres sobre mi espíritu— como el principio de mi filosofía de negocio, algo totalmente necesario con vistas a ofrecer algo de valor a mis empleados y a mis clientes.

»En mi negocio se tendría que decir: "Aquí no habrá condicionamiento del espíritu". Tal vez debería colgar la frase encima de la puerta para recordar a todo el mundo que entre cuál es mi propósito. O, tal vez mejor: "¡Dejemos que el espíritu vuele libre!". Sí, esto es mejor. E incluso suena mejor» —se rió abiertamente por lo que acababa de apuntar.

Y continuó, convenciéndose de lo milagroso que puede resultar que dos personas hablen.

Me di cuenta de que Sarah no estaba hablando tanto para mí como para ella misma, descubriendo mientras hablaba los milagros que había vivido en su interior, en su propia experiencia, en sus relaciones con su tía, en su extraordinaria imaginación. Descubriendo verdades que nunca antes llegó a tener conciencia de que sabía, descubriendo toda la riqueza que estaba guardada en su fuero interno para ser destapada, explorada, para ser atesorada a medida que las palabras la hacían evidente.

Y a medida que salían las palabras, se iban combinando entre sí con aires nuevos. Precisamente con el fin de dar una visión, una cierta comprensión y expansión de ella misma.

Sarah continuó.

«Mi imagen del negocio también hace referencia a lo que mi tía me enseñó respecto a ser cuidadoso.

»Si mi tía todavía viviese, hubiese dicho: "Si todo el mundo tuviera consideración, ¡los pasteles se cuidarían a sí mismos!".

»Y por ello puedo contemplar mi negocio como si de una escuela se tratase, una escuela sobre el cuidado en la que se enseñarían todas las pequeñas cosas a mis empleados, todas las que mi tía intentó con tanta insistencia inculcarme: lo que quiere decir estar atenta, lo que quiere decir —¡para nuestros espíritus!— estar presente, con todo nuestro ser, en lo que hacemos.

»¡Dios mío, pensaba que no había aprendido nada! —exclamó, con los ojos abiertos de la sorpresa por lo que acababa de comprender.

»Sí, lo había aprendido. Y ahora voy a asumir su papel. El de aquella mujer maravillosa, tan dulce, gentil, tan determinada; el de la vieja dama. Voy a asumir su papel, voy a convertirme en la maestra en mi propia cocina, de la misma forma que ella lo fue para mí.

»Y las reglas del juego —¡qué placer será crearlo y organizarlo para otros!—. Fijar las reglas sobre el atuendo, sobre el comportamiento, los útiles a emplear y cómo trabajar. Reglas sobre los techos, los suelos, paredes y mostrador, sobre cómo limpiarlos cada noche y cada mañana, cómo darles el toque final, de forma que brillen maravillosamente. Reglas sobre formas de hacer pasteles y sobre armarios en los que guardar cosas. Sobre vasos, plata, hojalata... Reglas sobre hornos, sobre cómo deben asar, sobre cómo han de abrirse y cerrarse, y limpiarse. Reglas sobre apertura y cierre; reglas sobre dinero, contabilidad, sobre cómo cuadrar la caja final de cada jornada; reglas sobre el corte de pelo o sobre el tamaño de las uñas.»

Los ojos de Sarah relucían a medida que iba conformando el inicio de su visión. No necesitaba saber todavía cuáles serían las reglas específicas, lo que era importante era que yo le hubiese dado una primera aproximación respecto al ejercicio.

Como decía su tía, «los pasteles se cuidarán de sí mismos».

Sarah estaba en el buen camino.

«Háblame más sobre dirección —dijo Sarah—. He oído que me decías en algún momento de nuestra conversación que no se necesitan directores profesionales para que mi negocio funcione adecuadamente; y, de hecho, me siento mejor sin ellos. Pero, ¿qué hay de malo con los directores experimentados?»

«Muchas cosas, Sarah.

»Porque si no sabes cómo dirigir, ¿cómo vas a seleccionarlos y a dirigirlos?

»¡No puedes!

»Porque dirigirán según los parámetros que han generado a partir de sus experiencias en el negocio de alguna otra persona, no a partir de tus propios parámetros.

»¿Recuerdas aquello de delegación frente a abdicación?

»No puedes delegar tus responsabilidades, Sarah.

»Tú, en tanto que accionista, como propietaria, como consejera delegada, como vicepresidente de marketing, como vicepresidente de finanzas, desde cualquier posición que tomes, deberás asumir plena responsabilidad de lo que esté ocurriendo en tu negocio.

»Y para poder hacer esto, tendrás que dirigir la empresa en la dirección que hayas definido. Y eso quiere decir que has de ser tú quien fije los parámetros; teniendo en cuenta que uno de los juegos de parámetros más importantes que has de establecer es un sistema de dirección mediante el que todos los directores, y todos los que sean promocionados a tales puestos, serán medidos respecto a la consecución de resultados.

»Existen parámetros alrededor de tu vocación inicial, de tu objetivo estratégico, en tanto que empresa, alrededor de las reglas del juego. Aparecerán como consecuencia de situaciones tan dispares como la historia que me has contado sobre tu tía y sobre su extraordinaria cocina. Y también a partir de la visión definida en tu corazón y en tu cabeza, ¡y todo ello para el negocio que intentas organizar alrededor de "Todo sobre los pasteles!".

»No necesitas directores profesionales para gestionar todos estos parámetros, todo lo que necesitas es personal que desee aprender cómo gestionarlos. ¡Gente que esté tan personalmente comprometida con estos estándares como puedas estarlo tú misma!

»En resumen, necesitas personas que estén dispuestas a desarrollar tu juego, Sarah; no personas que crean que tienen un juego mejor que el tuyo.

»Por tanto, tienes que inventar las reglas del juego, que serán la base de tu sistema de dirección.

»Una vez hayas establecido las reglas y el juego, tendrás que inventar la forma de gestionarlo; porque tus directores no sólo gestionarán personas, sino el sistema mediante el que "Todo sobre los pasteles" conseguirá sus objetivos.

»El sistema produce los resultados; tu gente gestiona el sistema.

»Y existe una jerarquía de sistemas en tu negocio. Esta jerarquía está compuesta por cuatro componentes distintos:

»El primero: ¿cómo lo hacemos aquí?

»El segundo: ¿cómo reclutamos, contratamos y formamos al personal para hacerlo aquí?

»El tercero es, ¿cómo lo gestionamos aquí?

»El cuarto, ¿cómo lo cambiamos aquí?

»Y con ese "lo" me refiero al propósito manifiesto de tu negocio. En el caso de Federal Express es "¡cuando absoluta y positivamente debe tenerlo allí mañana por la mañana!".

»El "lo" de tu negocio es la atención, el cuidado, la consideración.

»¿Cómo se expresa atención cuando se contesta al teléfono?

»¿Cómo se manifiesta la atención cuando se saca un pastel del horno?

»¿Cómo se demuestra atención cuando se cobra a un cliente?

»Y así para todos y cada uno de los diferentes aspectos implicados en "Todo sobre los pasteles".

»Y la respuesta a estas preguntas es el "¿cómo lo hacemos aquí?" Es la suma total de todo lo que puedas haber creado, cada proceso distinto para lograr todas y cada una de las pequeñas tareas. Cada una de las partes que aparecerán documentadas en tu *manual de operaciones*, cada cosa que se puede aprender en tu escuela; todo sobre lo que se gestiona, se mejora y se discute entre tú y tu gente mientras estéis en la empresa. Esto es el "lo"; es tu mejor modo de hacer las cosas, la razón por la que el mercado te compra, por la que la gente trabaja para ti, por la que los bancos te prestan dinero y por la que todo el mundo en general confía en ti.

»Y al igual que en el hotel del que te he hablado, es el sistema, y no sólo las personas, el que diferenciará a tu negocio del resto de tus competidores.

»¡Imagínate intentando conseguir este tipo de resultados sin la existencia de un sistema de esta naturaleza!

»Imagínate, por un momento, a cada uno de tus directores en cada una de tus cuatro tiendas haciendo las cosas a su manera.

»¿Cómo podría quedar todo comunicado, de forma consistente, en un negocio de estas características, en el que cada forma posible de lenguaje, cada idea de la organización, cada tipo diferente de proceso o sistema quedase expresado, de forma individual y subjetiva, por todos y cada uno de los miembros de tu plantilla, sin ningún tipo de acuerdo, sin ninguna consistencia en las formas —de hecho, sin ningún tipo de consistencia en los juicios?

»¿Es una imagen apetecible?» —le pregunté.

«Estoy cansada sólo de pensar en ello» —me respondió Sarah.

«Lo sé, y es incluso peor de lo que te puedas llegar a imaginar.

»Pero un sistema de dirección es algo importante, y cuando está combinado con un bien diseñado sistema de marketing...»

17
SU ESTRATEGIA DE MARKETING

Lo que aquí tenemos es un fallo de comunicación.

Anónimo

Su estrategia de marketing se inicia, se acaba, vive y muere con el cliente.

Por tanto, en el desarrollo de su estrategia de marketing es absolutamente necesario que se olvide de los sueños, de las visiones, de los intereses personales, de lo que se quiere —*¡olvídese de todo excepto del cliente!*

Cuando se entra en el marketing, lo que se quiere personalmente no es importante, lo importante es lo que su cliente quiere. Y lo que quiere es probablemente muy diferente de lo que usted *cree* que él quiere.

TOMAR DECISIONES DE MODO IRRACIONAL

Intente visualizar a su cliente.

Está frente a usted.

No tiene el ceño fruncido; tampoco sonríe. Su actitud es completamente neutra.

Aunque hay algo raro en él. ¡Por encima de su cabeza, dirigida hacia el techo, tiene una antena! Y al final lleva instalado un sensor que produce señales acústicas como si el aparato se hubiese vuelto loco.

Y el sensor está constantemente captando señales del entorno en el que se halla esta persona —colores, formas, sonidos, olores de la

tienda, de la oficina, o del restaurante en el que usted y él se han encontrado para almorzar.

El sensor también toma datos de relevancia sobre usted: si está de pie o sentado, el color de su pelo, cómo va peinado, la expresión de su cara —¿está tenso?, ¿está mirándole directamente o mira de reojo?— la raya de sus pantalones, el color de sus zapatos —¿están limpios, están gastados, están atados los cordones?

Nada escapa al sensor a medida que absorbe los estímulos del entorno, nada escapa a su cliente a medida que absorbe la información que emplea para tomar su decisión de comprar o no comprar.

Pero esta etapa es la primera en el proceso de compra; lo que realmente resulta interesante es lo que el sensor hace con la información. Porque el modo en que el sensor procesa la información determina la decisión que su cliente está a punto de tomar.

Piense en el sensor como si fuese la mente consciente del cliente.

Su trabajo es reunir la información necesaria para tomar una decisión.

La mayor parte de lo que hace, sin embargo, es inconsciente; es decir, automática, pues así actúa de forma habitual.

Por lo tanto, aunque la mente consciente de su cliente está absorbiendo de forma activa todo tipo de formas e impresiones, es totalmente inconsciente de la mayoría de ellas.

Lo podría hacer —literalmente— mientras duerme. ¡De hecho, no puede dejar de hacerlo!

Afortunadamente, la mente consciente no necesita ser consciente de lo que hace. Y eso es porque no es la mente consciente de su cliente la que tiene que tomar las decisiones, sino la mente inconsciente. Es aquí donde de produce toda la acción, donde tiene lugar el segundo paso del proceso de compra.

¿Qué es la mente inconsciente de su cliente?

Es como una amplia, oscura marea subterránea en la que una multitud de exóticas criaturas nadan, solas y en grupo, buscando silenciosamente sus alimentos, cada una de ellas con gustos y necesidades diferentes.

Estas criaturas son las expectativas del cliente.

Y el mar en el que nadan es un lugar que a él le resulta verdaderamente extraño.

No tiene ni idea de lo que ocurre allí. No sabe que puede existir alguna roca subterránea esperando pacientemente a que alguien se pose suavemente sobre ella.

Pero de lo que sí se puede tener certeza es de que cada una de

las criaturas de este mar —cada una de estas expectativas— es un producto de la vida de este cliente: de sus reacciones, percepciones, actitudes, asociaciones, creencias, opiniones, inferencias, conclusiones. Una acumulación de todas estas experiencias desde el mismo momento de su nacimiento (y por lo que sabemos, probablemente también desde antes) hasta el instante preciso en que se ha instalado frente a usted.

Y todas sus expectativas no son ni más ni menos que los medios mediante los que la suma de todos ellos —la *personalidad* del cliente— toma el alimento que necesita.

El alimento que necesita toma la forma de un dato sensorial procedente de la mente consciente (la «superficie»). Si este alimento es compatible con sus expectativas, la mente inconsciente dice «sí»; si es incompatible con ellas, dice «no».

¡Y esta decisión, afirmativa o negativa, se produce en el instante en que lo prueba!

Se nos ha dicho en repetidas ocasiones que en un anuncio por televisión la venta se logra en los primeros tres o cuatro segundos.

En un anuncio escrito los estudios han demostrado que el 75% de las decisiones de compra se efectúan en los titulares.

Los datos han demostrado que la venta se cierra o se pierde en los tres primeros minutos. Y todo ello se produce después del momento psicográfico de la verdad, después de que se ha producido la decisión de compra, que es cuando la mente inconsciente envía su respuesta a la mente consciente, que vuelve a la realidad del mundo para reunir el armamento racional necesario para soportar el compromiso emocional ya determinado.

Y así es como se efectúan las decisiones de compra.

¡Irracionalmente!

Si alguien intentase comprobarlo, ¡se podría probablemente demostrar que no ha existido nadie que haya tomado nunca una decisión racional para comprar cualquier cosa!

Por tanto, cuando un cliente dice «quiero pensar sobre ello», no le crea. Nunca llegará a pensar en ello. No sabe cómo. De hecho, ya ha procesado todo el «pensamiento» que tiene que realizar —lo quiera o no lo quiera.

Lo que el cliente está realmente diciendo es una de estas dos cosas: o bien es emocionalmente incapaz de decir no, por miedo a la imprevisible reacción del vendedor, o éste no ha logrado suministrarle el suficiente alimento a su mente inconsciente.

Cualquiera de los dos procesos, en mayor o menor medida, pueden estar entrando en el proceso transaccional.

Independientemente de lo que nos gustaría pensar, la decisión ha sido tomada de forma inconsciente e instantánea.

De hecho, ya se había producido mucho antes de que vendedor y comprador se encontrasen.

Pero el cliente no lo sabe.

Los dos pilares de una estrategia de marketing con éxito

La pregunta es, pues: ¿si mi cliente no sabe lo que quiere, cómo puedo saberlo yo?

La respuesta es: ¡no se puede!

No, a menos que se llegue a saber más sobre él que lo que él sabe sobre sí mismo. No, a menos que se conozcan sus características demográficas y psicográficas.

Estas características son la esencia, son los dos pilares esenciales sobre los que se apoya un programa de marketing de éxito.

Si se sabe *quién* es el cliente —características demográficas—, se puede determinar *por qué compra* —características psicográficas.

Y una vez hecho esto, se puede empezar a construir el prototipo que permitirá satisfacer sus necesidades inconscientes, pero *de forma científica* en lugar de hacerlo arbitrariamente.

Es decir, la demografía es la ciencia que estudia la realidad del mercado y nos dice quién compra. La psicografía es la ciencia de la realidad *percibida* del mercado y nos dice por qué ciertos tipos demográficos compran por una determinada razón y otros lo hacen por otra.

Permítame que le dé un ejemplo de cómo estas ciencias podrían ser utilizadas en una determinada estrategia de marketing.

Es posible que haya oído hablar del llamado «azul IBM». ¿Por qué se le da este nombre? Porque es el color de IBM. Ésta es la razón por la que, supongo, a la IBM se la conoce como la «Gran Azul» («Big Blue») en el mercado.

¿Por qué este tipo de azul en lugar de otro cualquiera? ¿Y por qué azul? Porque este tipo, que es el modelo demográfico central de IBM, ha demostrado mayores preferencias.

¡Ven este azul y es amor a primera vista!

¿Ha oído alguna vez la expresión «azul verdadero»? Esto es lo que este color en particular es: precisamente el que el consumidor modelo demográfico central sabe que puede depender de él.

¿Qué cree que hubiese pasado si IBM se hubiese cambiado a un color distinto, por ejemplo, naranja?

Bien, comoquiera que el naranja se halla en el otro lado del espectro de preferencias del consumidor de IBM, la historia del éxito de esta empresa podría no haber sido tan espectacular. Se hace difícil de imaginar el «gran naranja», en lugar del «Gran Azul». Pienso que un comprador de IBM hubiese tenido problemas al adquirir una máquina de color naranja.

Sé que ahora puede parecer ridículo, pero puede comprobarlo si le apetece.

¿Recuerda la pequeña comprobación que le sugería al principio de este libro? ¿La del traje azul?

Me gustaría que intentase visualizar a alguien llevando un traje de estas características.

¿Se lo imagina?

Traje azul marino, dos cortes en la parte posterior del traje, posiblemente un pasador de corbata. Pantalones bien planchados. Camisa blanca impecable. Una corbata a rayas rojas y azules. Zapatos negros de cordones, perfectamente limpios.

¿Cómo se siente respecto a él?

¿Parece suficientemente capaz de realizar negocios?

¿Parece alguien en quien se pueda confiar?

¿Parece representar algo sólido, digno de confianza, alguien de quien se puede depender?

Por descontado que sí.

Diferentes investigaciones demuestran que el azul marino es probablemente el color de traje más potente que alguien pueda usar en el mundo de los negocios. Produce un evidente impacto inmediato.

Ahora, por favor, intente visualizar a la misma persona de antes, pero no llevando un traje azul marino.

Por ejemplo, lleva un traje de color naranja.

¡Efectivamente, un traje de dos piezas, naranja!

Es más caro de lo que parece, pero de color naranja.

Lo conjunta con una camisa blanca de seda y una corbata italiana a rayas verdes y blancas.

Y un cinturón con hebilla de plata con sus iniciales labradas en jade verde y una aguja de corbata coronada por un diamante, de dos quilates, brillando ante todos, justo ligeramente por encima del cruce de los botones de la americana. Y sobresaliendo por debajo de sus magníficos pantalones de color naranja, una par de auténticas botas tejanas de piel de lagarto blanco.

¿Se lo imagina?

¿Puede ver la imagen?

¡Bien, imagíneselo rápidamente porque pronto, sino inmediatamente, dejará de estar en el negocio!

Y es importante observar que la diferencia entre ambos hombres no está en ellos, sino en su mente.

En su mente inconsciente.

Y lo que es más importante, la diferencia puede ser percibida de forma instantánea, sin ninguna pausa que permita elaborar algún tipo de conclusión.

El hecho de que no se puedan realizar magníficos negocios con el hombre del traje naranja y sí con el de azul implica que no existe lo que denominamos realidad, al menos tal como solemos entenderla desde nuestra concepción racional.

La realidad sólo existe en las percepciones de alguien, en sus actitudes, en sus creencias, en sus conclusiones —sea la que sea la denominación de estas posiciones de su mente a partir de las que surgen las expectativas— y en ningún otro sitio.

De ahí que la famosa frase «halla una necesidad y satisfácela» resulte incorrecta. Debería decir, «halla una necesidad percibida y satisfácela». Porque si el cliente no percibe que necesita algo, no lo percibirá aunque realmente lo necesite.

¿Se me entiende?

Estas percepciones se hallan en el centro del proceso de toma de decisiones de su cliente.

Y si se conocen sus características demográficas, se podrá llegar a comprender cuáles son estas percepciones y, en consecuencia, se podrá llegar a configurar qué es lo que se tiene que hacer para satisfacerlas y llegar a conocer las expectativas que se producen.

Podemos llegar a conocer la realidad psicográfica de nuestro cliente, ya que cada modelo demográfico tiene un conjunto específico de percepciones que pueden ser identificadas por adelantado. Las mujeres de una cierta edad, con un cierto grado de educación, con un cierto tipo de familia, que viven en una determinada geografía, compran en virtud de precisas y determinadas razones psicográficas. Estas razones inconscientes resultarán totalmente distintas de las que se produzcan en otro grupo de mujeres, con edades, estado civil y antecedentes educativos diferentes y que viven en otra parte del país.

Y estas diferencias son las que determinan las pautas de compra de cada grupo.

¿Empieza usted a encontrar sentido a la complejidad del marketing? Eso espero.

Porque hasta que no empiece a tomárselo seriamente, hasta que

no le dedique toda la atención que el tema requiere, su prototipo continuará siendo lo único que quedará sujeto a las circunstancias, ¡convirtiéndose en un verdadero fracaso!

En GERBER Business Development Corporation hemos creado herramientas para nuestros clientes que les permiten iniciar la a menudo ardua tarea de definir las características demográficas y psicográficas y también para hacer un lugar a su prototipo en las mentes de sus clientes. El impacto ha sido impresionante. Pequeños negocios que actuaban como tales, cuando se pusieron en contacto con nosotros empezaron a operar con inteligencia; sus clientes empezaron a acudir a ellos con otras actitudes, muchos de ellos por primera vez.

Las encuestas, la solicitud sistemática de información específica y la experimentación controlada sustituyeron a la adivinación, la ceguera y el agobiante trabajo que había precedido a las anteriores prácticas.

La innovación, la cuantificación y la orquestación se convirtieron en las fuerzas rectoras de sus esfuerzos de marketing y de conocimiento de sus clientes.

Cualquier pequeña empresa puede hacerlo. ¡Y todo pequeño negocio tiene que hacerlo! Si empresas maduras, como IBM, McDonald's, Federal Express y Disney se toman estas prácticas muy en serio, entonces, ¿por qué no hacer lo mismo?

Su negocio es mucho más frágil que una gran empresa.

Por lo tanto, deberá usted tomarse el marketing de una forma mucho más seria de lo que lo hace una gran empresa.

Y el tiempo corre en su contra. Ya hemos entrado en la era en la que no se perdonan estos retrasos.

Una era en la que los pequeños negocios no tienen más remedio que aceptar el reto de la sociedad de la información o quedar destruidos por ella.

Una era en la que su cliente está siendo constantemente bombardeado por tantos productos diferentes y por tantas promesas de todo tipo, que queda inmerso en una ola de confusión y de indecisión.

El reto de nuestra era es aprender el lenguaje de nuestros clientes y, a continuación, hablarles de tal forma que puedan oírnos por encima de los demás. Porque si su cliente no le oye, pasará de largo.

No hay duda de que, al leer estas líneas, podrá sentirse frustrado. Debe estar preguntándose: ¿cómo he de hacerlo? ¿Cómo puedo determinar las características demográficas y psicográficas de mis clientes? ¿Qué colores debo emplear? ¿Qué formas? ¿Qué palabras?

Pero si es capaz de hacerse estas preguntas, ¡ya está en el buen camino!

El propósito de este libro no es dar respuesta a estas preguntas, ¡sino animar a que se formulen!

No es el «cómo hacerlo», sino el «qué debe hacerse».

A menos que comprenda perfectamente qué es lo que hay que hacer, que entienda la importancia esencial que tiene el marketing para su prototipo, a menos que se dé cuenta de que su cliente es mucho menos racional en sus convicciones y en sus expectativas de lo que usted nunca ha podido imaginar, a menos que comprenda que su prototipo es su producto, todos los «cómo hacerlo» de este mundo no representarán ninguna diferencia sustancial para su empresa.

Todavía no hemos terminado.

Hemos de hacer frente a la siguiente etapa en su programa de desarrollo de negocio. Es su estrategia de sistemas, que no es más que el mecanismo que permite mantener unido y cohesionado su prototipo.

«Sé que no quieres hablar sobre el "cómo hacerlo" —me dijo Sarah, entrecerrando sus ojos para enfatizar sus palabras— pero si quieres salir vivo de esta mesa, ¡tendrás que darme más detalles!

»¿Cómo determino las características demográficas y psicográficas de mis clientes más importantes?» —me imploró.

«Bien —empecé diciendo— comencemos justo donde estás en este momento. Lo que ya sabemos sobre tu negocio es que resulta atractivo para alguien, que la imagen que tienes en mente para "Todo sobre los pasteles", y que quieres crear, no dista tanto de lo que ya has creado. Que, debido a que no formulaste claramente las ideas en el inicio de tu negocio, tu emprendedor interno estuvo permanentemente ocupado en otros quehaceres, que la atención y el cuidado que quieres proporcionar en el "Todo sobre los pasteles" del futuro ya estaba en tu fuero interno desde el principio. Ya queda expresado en la actualidad en la deliciosa calidad de tus pasteles, en la belleza de tu tienda y, podría añadir, en tu amorosa, dulce y sensible forma de ser.»

Intentó contestar algo, pero proseguí.

«Por tanto, creo que podríamos asumir que la gente que llama a tu puerta en la actualidad están expresando de forma inconsciente sus preferencias por el cuidado y por la atención que tan elocuentemente has compartido con ellos. ¡Ya te lo están comprando!

»En consecuencia, la primera pregunta a plantearse es: ¿quiénes son?

»¿Quiénes son específicamente mis clientes? ¿Cuál es su perfil demográfico?

»¿Cómo responder a esta pregunta? Simple y llanamente, ¡preguntándoselo!

»Se debe interrogar a todos y cada uno de ellos, entregándoles un cuestionario que deberán devolver rellenado, ¡a cambio de un pastel gratis!

»El pastel gratis es el precio a pagar por esta información.

»Las respuestas que se obtendrán demostrarán que es un buen cambio.

»Pero, mientras te hallas en este proceso de recogida de información, también puedes proceder a recoger los datos psicográficos que necesitas, así como los de carácter geográfico.

»¿Cómo hacerlo? En el cuestionario que les entregarás les preguntas por sus colores favoritos, por las formas, por las palabras. Tienes que descubrir los tipos de perfumes que compran, qué automóviles, qué tipo de ropa, joyas, alimentos. Tienes que comparar sus respuestas con los anuncios escritos y visuales que apoyan las marcas y productos que aparecen en sus respuestas, lo que te permitirá descubrir las esencias de los mensajes que están siendo enviados por aquellas empresas a estos clientes —y que demuestran que sus planteamientos son los correctos— para poder diseñar el mensaje que podrías enviarles por tu parte. Y eso es así porque, desde el punto de vista demográfico y psicográfico, responden al mismo modelo demográfico central que los que entran por la puerta de tu empresa.

»¿Cómo encontrar a los que todavía no conoces y no te conocen? Puedes adquirir una lista en la que se pueda adaptar el citado modelo con la zona de negocio que hayas determinado.

»¿Y qué es tu zona de negocio? Precisamente el perímetro geográfico en el que viven tus principales clientes. Tomas sus direcciones del cuestionario, las identificas en un mapa, trazas una línea alrededor de ellas, y éste es el primer paso para la definición de la zona de negocio.

»A continuación te haces con una lista de gente "demográficamente correcta" que viva en esta área.

»Te parece suficiente para responder a tu inquietud por el "cómo hacerlo"? —le pregunté a Sarah con una cierta impaciencia—. ¿Crees que esto te mantendrá ocupada durante un tiempo?

»Porque si es así, me gustaría volver un momento al "qué hacer". Hay mucho más que decir de lo que puede parecer a primera vista.»

«Estos aspectos de marketing no son tan complicados como pueda parecer, después de lo que te he contado», continué diciendo. «Pero es importante que te los tomes seriamente. Porque, para la mayoría de propietarios de pequeñas empresas, no son más que "muestras de sentido común". Y he podido ser testigo, demasiado a menudo, de que "una muestra de sentido común" no significa otra cosa que "mi propia opinión". Que la mayoría de propietarios de pequeños negocios viven en una situación de «desinformación inconsciente», deciden simplemente lo que deben hacer sin ningún tipo de información, sin ningún tipo de interés por comprobar la certeza de algo, simplemente tomando decisiones. Por ejemplo, un diseño del impresor para el logotipo que será su imagen frente al mercado, o los colores de la empresa escogidos según los gustos de su esposa, o los carteles diseñados por el pintor local (cuya experiencia radica en haber pintado otros carteles, no en determinar qué colores y qué formas son las psicográficamente correctas).

»En resumen, aunque no seas una experta científicamente hablando, deberás ser sensible a la ciencia y al arte del marketing. Tienes que estar profundamente interesada en ello; de hecho, tendrías que estar interesada en todo aquello que tu negocio pueda necesitar. Debes convertirte en estudiante del arte y de las ciencias de los negocios, y esto es la parte del "qué hacer" de todo el proceso. ¿Te das cuenta de la cantidad de dinero que gastan empresas como por ejemplo McDonald's, Federal Express, Disney y Walmart para tener centrados todos estos temas? ¿Te das cuenta de la cantidad de tiempo y atenciones que empresas como Pepsico y American Express gastan para mantener sus marcas en el lugar que les corresponde? ¿Y comprendes qué fácil es equivocarse? ¿Y puedes imaginar el coste que ello representa?

»En una pequeña empresa no se puede pretender gastar las cantidades de dinero que ellos queman, pero puedes intentar emplear tu tiempo, tus pensamientos, tu atención para dar respuesta a las mismas preguntas que ellos se formulan.

»Y por ello quiero volver sobre el tema del verdadero trabajo del propietario —el trabajo estratégico, en lugar del trabajo táctico—. Porque si vas a realizar el trabajo táctico siempre, si lo único que haces es trabajar, entregando todas tus energías al trabajo, no tendrás capacidad para preguntar, tendrás que suponer cuáles tienen

que ser las respuestas a toda una serie de preguntas clave que deberías ser capaz de formular. Simplemente, carecerás de tiempo o de energía para ello.

«El propietario de un pequeño negocio ha de empezar planteándose preguntas de marketing, el consejero delegado debe seguirle, haciendo también ese tipo de preguntas, el vicepresidente de marketing es absolutamente responsable de hacerlas.

»De hecho, no hay ninguna posición en cualquier empresa que se libre de la necesidad de plantear preguntas de este tipo, si por marketing entendemos "¿qué debe hacer mi negocio para estar siempre en la mente de nuestros clientes, si queremos que nos escojan frente a otras opciones posibles?".

»Y por eso, visto desde la perspectiva adecuada, el proceso de negocio completo, por el que una empresa hace lo que hace, ha de ser un proceso de marketing.

»Se comienza con la promesa de atraer a los compradores a la puerta, sigue con la venta que se realiza una vez están allí y termina con la entrega de lo prometido antes de que abandonen el lugar.

»En ciertas empresas el proceso recibe el nombre, entre otros, de generación del contacto, conversión del contacto y satisfacción del cliente.

»En tu negocio, Sarah, se denomina marketing, ventas y operaciones.

»Pero, le llames como le llames, es el proceso clave que permite hacer funcionar el negocio.

»Y es en función de lo bien integrado que esté el proceso, del grado de conexión con cada una de sus partes con el resto del proceso de negocio, donde radica el éxito que se obtiene cuando tus clientes repiten la experiencia.

»Y es precisamente esta repetición lo más importante y en lo que se basa la voluntad inicial de cada empresa.

»Porque lo que ciertamente sabe McDonald's, así como Federal Express o Disney —en realidad, lo que todo negocio extraordinario conoce— es que el cliente que ya tienes es mucho más barato de mantener que intentar conseguir uno nuevo.

»Y ésta es la razón por la que el proceso de negocio basado en la generación del contacto, la conversión de éste y la satisfacción del cliente resulta tan decisivo para el crecimiento del negocio. Y esto es de lo que se trata en el marketing. Todo el proceso en lugar de una parte.

»¡Y no se para nunca!

»Y por ello, mientras que los vicepresidentes de marketing, de operaciones y de finanzas tienen sus responsabilidades específicas, todos ellos comparten un propósito común —hacer la promesa que sus clientes quieren y desean escuchar, y ¡basar el negocio en ella por encima de todo!

»Curiosamente, el punto en el que coinciden, en el que convergen en sus compromisos es en la posición del consejero delegado, precisamente quien se encarga de conectar cada una de las partes del proceso de negocio, el que mantiene la integridad del conjunto; y lo hace actuando como árbitro en el objetivo estratégico, como responsable de las reglas del juego que hay que mantener, concretamente del juego que la empresa ha decidido poner en marcha. Y es aquí, en este punto intermedio, donde jerarquía y proceso coinciden; es aquí donde se produce la eclosión del negocio, donde el sistema de dirección y el proceso de desarrollo de negocio representan sus respectivos papeles de forma tan intensa.

»Es en este punto que he dado en llamar, en mi primer libro, punto de poder, en el que el negocio se convierte en realidad, está vivo; donde las naturalezas estática y dinámica de todo gran negocio se reúnen. "Así es como lo hacemos aquí una y otra vez."

»Mejora constante.

»Electrificante, dinámica, viva.

»¿Para qué?

»¡Para garantizar la promesa de que nadie más en el sector, entre tus competidores, puede hacerlo!

»Esto es el marketing, Sarah. Esto debe ser tu negocio. Vivo, creciente, comprometido en mantener una promesa que ningún otro competidor pueda realizar.

»Esto es lo que debe hacerse. ¿Estás preparada para ello?»

«Sólo tienes que mirarme» —dijo Sarah.

«Entonces vayamos a la última parte que nos queda y veámoslo todo en su conjunto —le dije—. Echemos una ojeada a los sistemas y al papel absolutamente esencial que desempeñan.»

18
SU ESTRATEGIA DE SISTEMAS

> El mundo aparece pues como un complicado entramado de sucesos, en el que conexiones de diferentes tipos se alternan, se superponen o se combinan y, en consecuencia, determinan la textura del conjunto.
>
> WERNER HEISENBERG
> *Physics and Philosophy*

A lo largo de este libro he estado hablando de sistemas, sin entrar a definir qué es eso. Por lo tanto, permítanme que lo haga.

> Un sistema es un conjunto de cosas, de acciones, de ideas y de informaciones que interactúan unas con otras y, al hacerlo, alteran otros sistemas.

En resumen, *cualquier cosa* es un sistema. El universo, el mundo, la bahía de San Francisco, el despacho en el que me encuentro, el procesador de textos que estoy empleando, la taza de café que estoy tomando, la relación que usted y yo podemos tener —todo ello son sistemas.

Algunos de ellos los podemos entender, otros no.

Veamos aquellos que podemos comprender.

Los sistemas que existen en su negocio.

TRES TIPOS DE SISTEMAS

Existen tres tipos de sistemas en su negocio: sistemas de núcleo duro, de núcleo blando y de información.

Los primeros son inanimados, son cosas no vivientes. Mi ordena-

dor es un sistema de núcleo duro, como lo son los colores en el área de recepción de mi empresa.

Los segundos pueden ser tanto animados —vivientes— como ideas. Usted es un sistema de núcleo blando, al igual que el manuscrito de *Hamlet*.

Los sistemas de información son los que garantizan información sobre la interacción entre los otros dos. El control de inventarios, la previsión de flujo de tesorería y los resúmenes de actividad comercial son, todos ellos, sistemas de información.

La innovación, la cuantificación, la orquestación y la integración de estos tres tipos de sistemas en su negocio es lo que persigue el programa de desarrollo de negocio. Lo que sigue son ejemplos de cada uno de ellos, y de cómo se integran para producir los resultados deseados.

Sistemas de núcleo duro

En GERBER solemos emplear con frecuencia pizarras blancas; en los seminarios, en las reuniones internas, en las conferencias con clientes y en las presentaciones a futuros clientes. Dado que una gran parte del trabajo lo canalizamos por teléfono, por fax o por correo —en lugar de hacerlo en nuestras instalaciones, como cuando publicamos *The E-Myth*, en 1986— tenemos pocas reuniones de esta naturaleza en la actualidad.

Como puede haber adivinado, nuestras instalaciones funcionaban (y, por descontado, siguen haciéndolo) bajo unos parámetros muy rígidos de color y de limpieza.

Los parámetros de color en aquella época dictaban que debíamos emplear pizarras *blancas* en lugar de negras y rotuladores azules en lugar de tiza blanca. Desafortunadamente, nuestros parámetros también nos obligaban a tener las paredes pintadas de blanco.

No pasó mucho tiempo antes de que estallase un pequeño conflicto entre nuestros parámetros de limpieza y los de color. Al finalizar un seminario, una reunión o una conferencia, la persona responsable de este evento en particular debía dejar la sala donde se había celebrado con el mismo orden y limpieza que la había encontrado. Ello incluía limpiar la pizarra, que no era precisamente la tarea preferida de nuestros empleados.

No es que no lo quisieran hacer —terminaban haciéndolo—, pero, a causa de cierta desgana al realizar esta tarea, con mucha frecuen-

cia el borrador volaba más allá del ámbito que le era propio. ¡No pasó mucho tiempo hasta que nuestras impolutas paredes blancas empezaron a mostrar sucias manchas de color azul IBM!

Empezamos a volvernos locos. Comenzamos una extensiva campaña de prevención de este problema; colocamos carteles advirtiendo del asunto, que pasamos a denominar «tinta azul sobre las paredes de las salas de reuniones»; emitimos memorándums titulados:

A: Todo el personal
ASUNTO: Tinta azul en las paredes

Instituimos nuevas políticas de limpieza de pizarras, hicimos equipos de limpieza, creamos la inspección de paredes y equipos de análisis de manchas en ellas, instalamos carteles encima de cada pizarra diciendo: ¡TENED CUIDADO!

Pero nada funcionó, por mucho que lo intentáramos; y a pesar de lo meticuloso que es nuestro personal, la tinta azul sigue apareciendo en las paredes. Nuestro último recurso fue pintar una y otra vez las paredes de blanco o volver a las pizarras negras para las que tendríamos que emplear tiza blanca.

Ninguna de estas soluciones era aceptable.

Y de esta forma nació nuestro sistema de prevención de manchas. Teníamos un parámetro que insistía en la necesidad de mantener las paredes absolutamente impolutas y otro que parecía que era imposible de cumplir (pizarras blancas, paredes blancas, tinta azul). En resumen, surgió un conflicto entre lo que queríamos y lo que teníamos, los dos componentes imprescindibles de todo conflicto y, a la vez, las condiciones esenciales para la innovación.

Eran las condiciones que garantizaban la generación de un sistema. Pero se requería un tercer componente para trasladar el conflicto que estábamos sufriendo hacia una acción de corrección: el deseo de hacerlo.

Estábamos convencidos de la necesidad de eliminar el problema y nuestra idea era no cejar en el empeño hasta terminar de resolverlo.

El deseo aplicado a cualquier conflicto termina por generar energía. El conflicto sin deseo crea frustración, como un motor en marcha que no lleva a ninguna parte.

El conflicto con deseo crea resolución, un movimiento más allá del dilema.

¡Voilà! ¡El sistema de prevención de manchas de GERBER!

Tan obvio y tan simple a la vez.

Instalamos un elemento de freno para los borradores alrededor de cada pizarra, que actuaba como saliente de unos centímetros de grosor y conseguía que los borradores manchados de tinta azul quedasen frenados en su camino hacia las paredes.

De este modo tan sencillo logramos de una vez por todas mantener las paredes limpias. Nuestros empleados estaban maravillados; nuestros clientes impresionados.

Las constantes manos de pintura, la redacción de memorándums, la creación de signos y carteles, los equipos de acción inmediata, las actividades tendentes a defender la política de limpieza que habían sido difundidas a lo largo y ancho de nuestra organización durante más de tres semanas... ya pertenecían al pasado.

¡Y todo ello gracias a un simple elemento de escasos centímetros! Un sistema de núcleo duro para producir un resultado humano y totalmente integrado en el resto de sistemas. Una solución a un problema típico en una situación intensiva en personal, sin que nadie tenga que estar pendiente de su cumplimiento, dejándome el tiempo libre necesario para escribir este libro o para hacer cualquier otra cosa que me hubiese podido apetecer.

Después de todo, éste es el objetivo de un sistema —liberarte para hacer aquello que realmente desees.

Sistemas de núcleo blando

Las cosas tienen que ser vendidas, y generalmente es la gente quien las tiene que vender. Cualquier persona en el mundo de los negocios ha oído hablar de la vieja regla: el 80% de las ventas son producidas por el 20% del personal comercial.

Desafortunadamente muy pocos parecen reconocer lo que hace el 20% que el 80% no hace.

Bien, déjeme que se lo cuente.

El 20% está empleando un sistema, mientras que el 80% no lo está haciendo.

Un sistema de ventas es un sistema de núcleo blando.

¡Y he visto este tipo de sistemas producir incrementos entre el 100 y el 500% en las ventas en espacios de tiempo muy breves!

Pero, ¿qué es un sistema de venta? Es una interacción plenamente orquestada entre usted y su cliente que sigue seis fases fundamentales:

1. Identificación de los elementos básicos —o puntos de decisión del consumidor— en el proceso de venta.
2. La transcripción literal de las palabras que deberán llevarle al éxito (¡sí, escribirlas como si de un juego de memorización se tratase!).
3. La creación de los materiales necesarios para emplearlos en cada una de las situaciones posibles.
4. La rememorización de cada uno de aquellos elementos básicos en el proceso de venta.
5. Proveer de los mismos argumentos a cada uno de los vendedores.
6. Dejar libertad al personal de ventas, de tal suerte que consiga una comunicación más efectiva mediante la articulación, la visión, el oído, el reconocimiento, la comprensión y el compromiso de cada uno de los compradores potenciales, según sea cada caso.

En GERBER lo llamamos el «sistema de ventas del punto de poder».

Una empresa de desarrollo profesional para la que trabajamos lo puso en manos de personas carentes de todo tipo de experiencia y los beneficios se incrementaron en un 300% en un año. Una agencia de publicidad lo puso en manos de personas sin experiencia en ventas ni en publicidad y los beneficios se incrementaron en un 500% en dos años. Otra empresa de cuidados corporales lo dejó en manos de personas también inexpertas y los beneficios se incrementaron en un 40% en dos meses.

Si lo aplica a su empresa, producirá los mismos resultados, al margen del tipo de sector en el que se halle. El sistema de ventas del punto de poder está compuesto de dos partes: la estructura y la sustancia. La estructura es *lo que* se hace, la sustancia *cómo* se hace.

La estructura del sistema está formada por todos los elementos predeterminados del proceso, incluyendo exactamente lo que se dice, los materiales que se emplean cuando se dice lo que se dice y lo que se lleva puesto.

La sustancia del sistema es lo que el vendedor aporta al proceso e incluye cómo se dice lo que se dice, cómo se usa lo que se dice y cómo se está cuando se dice.

Estructura y sustancia se unen en el proceso de venta para producir un resultado mucho más extraordinario que el que obtendría cualquier persona de forma individual, que fuese abandonada a su propia iniciativa.

Veamos más específicamente los componentes más importantes del sistema de ventas del punto de poder —lo que se dice, o lo que denominamos en GERBER el «proceso de ventas del punto de poder».

El proceso de venta del punto de poder

El proceso de venta del punto de poder consiste, en realidad, en una serie de descripciones que definen la completa interacción entre el vendedor y el cliente.

Estas descripciones (o elementos básicos) son:

1. La presentación de la cita
2. La presentación de los análisis de necesidades
3. La presentación de soluciones

LA PRESENTACIÓN DE LA CITA. Muchos vendedores fallan en el inicio del proceso de venta por no darse cuenta de la importancia que tiene una presentación de la cita, quizá porque piensan que el propósito de esa presentación no es otro que el de calificar al cliente y determinar si puede ser un proyecto viable. No es así; la presentación de la cita es una única cosa: *lograr una cita.* Es una forma para llevar al futuro cliente desde donde se halla hasta el segundo elemento básico del proceso, la presentación de los análisis de necesidades.

Consta de una serie de palabras, transmitidas por teléfono o en persona, que consiguen captar la atención del futuro cliente, de forma inconsciente (¿recuerda?), hablándole del producto a vender, en lugar de hacerlo del producto genérico.

Por ejemplo:

> «Buenos días, señor Jackson. Soy Johnny Jones de la Walter Mitty Company. ¿Ha visto usted las cosas tan maravillosas que se hacen en la actualidad para controlar el dinero?»
>
> «¿Qué cosas?»
>
> «Bien, ésta es exactamente la razón por la que le estoy llamando. ¿Puedo robarle unos minutos de su tiempo?»

¿El producto? Control financiero. Control es la clave. La presentación informa al señor Jackson de que existen cosas que están ocurriendo en el mundo —«cosas maravillosas»— que él desconoce (carece de control), pero que pueden convertirse en familiares para él (¡obtener control!) tan sólo empleando unos minutos de su tiempo con Johnny Jones.

¡Y le dice que eso puede lograrse de forma instantánea! El compromiso emocional del señor Jackson ya se ha producido. Todo lo que necesita es encontrar el arsenal racional para darle apoyo. Éste es el trabajo de Johnny Jones, ésta es la razón por la que ha conseguido la cita.

Simple y efectivo. Logra sus citas. Y ¿para hacer qué? Simplemente, para facilitar la presentación del análisis de necesidades.

LA PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE NECESIDADES. La primera cosa que se hace en una presentación del análisis de necesidades es repetir lo que se ha dicho en la presentación de la cita para restablecer el compromiso emocional:

> «¿Recuerda, señor Jackson, que cuando hablamos le comenté que se estaban empezando a producir cosas maravillosas en el mundo del control del dinero?»

La segunda cosa es decirle al futuro cliente cómo le gustaría proceder a usted para cumplir con su palabra:

> «Bien, lo que me gustaría hacer es darle detalles sobre estas cosas. Al mismo tiempo, me gustaría mostrarle algunas formas muy efectivas mediante las cuales mi empresa, Walter Mitty Company, ha logrado desarrollar sistemas que le ayudan a controlar el dinero aquí, en su negocio. ¿Le parece bien?»

Lo tercero es establecer su credibilidad en la mente del futuro cliente mediante la comunicación de dos hechos. En primer lugar, la experiencia de su empresa en estos asuntos: «Somos especialistas en el control del dinero» (en GERBER llamamos a esto afirmación de posicionamiento). Y, en segundo lugar, sus ganas personales para hacer lo que sea necesario para emplear esta experiencia en beneficio del cliente:

> «Déjeme que le cuente por qué creamos esta empresa, señor Jackson. Nos hemos dado cuenta de que las personas como usted están continuamente con problemas, al no ser capaces de obtener la máxima rentabilidad de su dinero. Ello les produce frustraciones porque tienen que pagar intereses más altos de lo que deberían; y eso les ocurre por trabajar con expertos financieros que no saben lo que están haciendo, o por ser clientes de un banco que parece no tener como emblema el dar el mejor servicio al cliente.» *Y así, con otros argumentos.*
>
> «¿Acaso se siente usted frustrado por este tipo de situaciones? Por descontado. Y ésta es la razón por la que Walter Mitty Company ha crea-

do su sistema de control del dinero que hace posible que usted tenga un trato más preferencial en la arena financiera, mientras que paga menos por ello. Sé que puede parecer demasiado bueno para ser cierto, pero déjeme que le explique cuál es nuestra propuesta para ayudarle a resolver este problema...»

Hasta aquí, Johnny Jones le ha transmitido al señor Jackson que detecta lo que le frustra y que conoce la forma de eliminar esta frustración —no de forma personal, pero sí de forma sistemática— mediante el uso del sistema de control del dinero de Walter Mitty Company.

La cuarta cosa que se hace en una presentación del análisis de necesidades es describir el sistema de control del dinero de Walter Mitty Company, y explicar por qué funciona tan bien; se da noticia no de lo que hace, sino de los efectos que tendrá sobre el futuro cliente:

«Señor Jackson, el sistema de control del dinero de Walter Mitty Company está diseñado para desempeñar tres funciones.

»En primer lugar, nos permite saber específicamente qué le molesta en el control del dinero, quizá porque somos conscientes de que un sistema de control del dinero debe ser algo hecho a medida para cada uno de nuestros clientes. Ésta es la razón por la que hemos creado lo que en Walter Mitty Company denominamos un cuestionario de gestión del dinero. Al preguntarle una serie de preguntas muy concretas, estamos en el camino para conseguir lo que queremos. Antes de irme, repasaré el cuestionario con usted.

»Una vez que el cuestionario quede completado, lo devolveremos a nuestro grupo de sistemas financieros, un grupo de especialistas financieros que revisan el cuestionario para garantizar que ha sido completado correctamente.

»Si así ha sido, introducen la información en nuestro sistema de control del dinero, que ha sido especialmente diseñado para analizar esta información y para compararla con un amplio espectro de datos que hemos estado recogiendo durante años. Una vez analizada toda esta información, el sistema crea una solución a su medida. Es una forma de garantizar el tipo de tratamiento preferencial del que hemos estado hablando antes, pero con un precio muy bajo. Es una forma de controlar su dinero usándolo para su provecho personal y no para el de alguien ajeno.

»Estas soluciones quedarán plasmadas en forma de un informe financiero que le entregaré personalmente y que revisaremos conjuntamente.

»Si cualquiera de nuestras soluciones le parece válida, estaremos encantados de ayudarle a ponerla en práctica. En caso contrario, al menos habremos iniciado el proceso de conocerle a usted, de forma que tal vez en otra ocasión podamos serles de utilidad.

»En cualquier caso, el informe financiero es de su propiedad y sin

coste alguno. Es nuestra forma de decirle que somos serios respecto a lo que hacemos y que estaríamos encantados de trabajar con usted, bien sea ahora o en un futuro próximo.

»Por tanto, si le parece, repasemos el cuestionario conjuntamente y, cuando lo hayamos hecho, le entregaré un breve resumen de las cosas maravillosas que están ocurriendo en el mundo del control del dinero. Y posteriormente le solicitaré cierta información, de tal suerte que podamos preparar el informe financiero. ¿Está usted de acuerdo?»

La quinta cosa que debe hacer Johnny Jones en su presentación del análisis de necesidades es completar el cuestionario de gestión del dinero. La sexta es darle al cliente potencial la información que le ha prometido y mostrarle cuán relevante es el informe financiero que le prepararán. (Podía haber hecho esto al inicio de la reunión, durante el proceso de preguntas en el análisis de necesidades, o ahora, al final.)

La séptima fase es fijar una fecha con el cliente potencial para entregarle el informe financiero, recordándole que Johnny Jones le aportará algunas soluciones útiles para su problema —¡sin ningún coste!— y que Johnny empleará el tiempo que sea necesario para ayudar al cliente potencial a comprender estas soluciones, ¡se decida a aplicarlas o no!

Después de completar la presentación del análisis de necesidades, Johnny Jones ya habrá preparado una cita que le llevará al elemento básico en el proceso de ventas del punto de poder: la presentación de soluciones.

LA PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES. La presentación de soluciones es el componente más sencillo del proceso de ventas del punto de poder. Porque si Johnny Jones ha realizado su trabajo de forma efectiva hasta aquí, la venta ya está casi hecha.

Muchos vendedores piensan que vender es «cerrar». No es así; vender es *abrir*. Esto es lo que la presentación del análisis de necesidades hace. Abre el cliente potencial a una experiencia más profunda frente a su eventual frustración y a las oportunidades disponibles para él mediante el proceso de cuestionamiento.

Ahora el vendedor tiene algo que ofrecerle.

«Cosas maravillosas» que harán posible que reciba un «tratamiento preferencial» en la «arena financiera», lo que le permitirá un tipo de «control» sobre su dinero a un coste «preferencial», sensiblemente menor al actual. En otras palabras, al conocerle (a Johnny Jones), su cliente potencial logrará: 1) estar en el círculo de los ganadores,

junto a los expertos; 2) ser tratado como lo son las personas importantes; 3) usar el dinero como lo hacen los profesionales, y 4) ganar control sobre su vida.

¡Y podrá conseguir todo eso sin necesidad de pagar un precio excesivamente elevado!

¿Qué más podría pedir cualquiera?

La presentación de soluciones garantiza simplemente el arsenal racional para fundamentar el compromiso emocional (¿recuerda este punto?). Es en esta fase en la que Johnny Jones lleva al cliente potencial a una actualización de todo lo que ha dicho y hecho durante la fase anterior. El cliente potencial ha olvidado ya todos los condicionantes psicográficos, pero no será así durante mucho tiempo —*forman parte de él.*

Es entonces cuando Johnny Jones repasa con gran lujo de detalles todas y cada una de las palabras, las comas y los números en su informe financiero para el cliente potencial.

Planteará preguntas para estar seguro de que el cliente comprende que éste es su informe financiero y no el de Walter Mitty Company.

Y una vez hecho todo lo anterior, cuando Johnny Jones ha revisado todos los componentes de su informe financiero, preparado específicamente para el cliente potencial, le formulará la siguiente pregunta: «De las opciones que hemos sugerido hasta este punto, ¿cuál cree que le serviría mejor a sus actuales intereses?». ¡Y, a continuación, esperará la respuesta! Porque la siguiente persona que hable, lo hará para hacer una compra. Si éste es Johnny Jones, comprará una «no venta».

¡Y esto es todo, excepto por el hecho de que hay que registrar la venta!

Desde luego, todavía queda algo por hacer.

¿Qué ocurre cuando el cliente potencial me pregunta tal cosa?

¿Qué ocurre cuando el cliente potencial me pregunta tal otra? Y así sucesivamente.

Pero, créame, aunque esté usted vendiendo sábanas o colchas, ordenadores, piscinas, flores o fertilizantes, canarios o comida para gatos, muñecas o casas para perros, el proceso de ventas del punto de poder siempre funciona.

¿Cómo lo sé? ¡Porque se ha demostrado!

Pero si el proceso ha de funcionar para *usted*, tiene que querer que le garanticen que sea siempre el mismo en cada ocasión, revisando el informe financiero igualmente cada vez. Y al hacerlo siempre exactamente igual, dejará de tener *un vendedor* y pasará a tener

un sistema de ventas, un «sistema de núcleo blando», una tecnología completamente predecible para producir formalmente resultados impredecibles.

Y podrá garantizarse un grado determinado de predictibilidad mediante el empleo de un sistema de información.

Sistemas de información

Para que un sistema de información interactúe con el sistema de núcleo blando de nuestro ejemplo, tendría que poder suministrarle la siguiente información:

Información	Elemento básico
¿Cuántas llamadas se realizaron?	1
¿Cuántos clientes potenciales se contactaron?	2
¿Cuántas citas se concretaron?	3
¿Cuántas citas se confirmaron?	4
¿Cuantas citas se mantuvieron?	5
¿Cuántas presentaciones de análisis de necesidades se establecieron?	6
¿Cuántos análisis de necesidades se confirmaron?	7
¿Cuántos análisis de necesidades se completaron?	8
¿Cuántas presentaciones de soluciones se establecieron?	9
¿Cuántas presentaciones de soluciones se confirmaron?	10
¿Cuántas presentaciones de soluciones se completaron?	11
¿Cuántas soluciones se aportaron?	12
¿Cuál fue la media de venta, en dólares?	13

La información tendría que quedar recogida en un impreso y almacenada de alguna forma, bien sea manualmente o partir de una base de datos de un ordenador.

El sistema de información efectuará un seguimiento de la actividad del sistema de ventas de elemento básico a elemento básico.

Todo ello nos permitirá conocer un impresionante número de cosas; entre otras, la tasa de conversión entre dos elementos básicos cualquiera del proceso de venta, en qué elemento clave un vendedor puede necesitar ayuda, o cuáles son las personas que «están en el sistema», esto es, que están empleando los elementos verbales del sistema de ventas, y cuáles están fuera.

Si se hubiese calculado el coste de hacer una llamada, a continuación se podría calcular el coste de completar el siguiente elemento

básico en el proceso, y de ello derivar el siguiente, y así sucesivamente hasta llegar a calcular el coste real que supone lograr una venta.

En resumen, el sistema de información le permitirá conocer las cosas que puede necesitar.

Cosas que ahora no conoce, pero que necesita conocer si quiere desarrollar, controlar o cambiar su sistema de venta, y cosas que también debe saber: finanzas, producción y desarrollo de productos.

Si sus sistemas de estrategia son el elemento que permite mantener coherente el prototipo de franquicia, la información es el elemento que permite mantener unido el sistema de estrategia.

Le dice cuándo y por qué cambiar.

Sin él sería como actuar a ciegas, dar vueltas sobre sí mismo, o tomar un dardo en la mano esperando que una señal divina le dé la orden de lanzarlo.

No es un juego muy prometedor, pero muchas personas en los pequeños negocios están condenados a jugarlo.

Sistemas de núcleo duro, sistemas de núcleo blando, sistemas de información. Cosas, acciones, ideas, información sobre las que nuestras vidas están basadas, así como nuestros negocios.

¿Se da cuenta de lo difícil que resulta separar unos de otros?

¿Se da cuenta de la gran interacción existente entre ellos?

¿Comprende lo que quiero decir al hablar de sistema de negocios?

¿Y por qué es absolutamente esencial que empiece a pensar en su negocio como en un sistema totalmente integrado?

Que cualquier aproximación a su negocio pensando que está formado por elementos separados sería una locura, porque cada cosa en un negocio afecta, en mayor o menor medida, a todo el resto de sus componentes clave.

Que su voluntad inicial, su objetivo estratégico y sus estrategias organizacional, de dirección de personal de marketing y de sistemas, todos ellos son factores totalmente *interdependientes*.

Que el éxito de su programa de desarrollo de negocios depende totalmente de la apreciación de esta integración y que su prototipo es esa misma integración.

Si comprende todo esto, entonces habrá aprovechado la lectura de este libro; si no, quítese la venda de los ojos, porque no podrá seguir así durante demasiado tiempo.

Tenemos un negocio que atender, y eso es lo fundamental, el factor más importante. No queda tiempo para esperar que el dardo dé en la diana, abandonándose sin más a la suerte.

Casi habíamos acabado. Sarah lo sabía y yo también. Todo lo que quedaba por hacer era juntar las piezas dispersas, ayudarla a integrar en un conjunto todo lo habíamos estado diciendo, y a ver cómo todo ello podía ser aplicable a «Todo sobre los pasteles».

«He comprendido lo que has querido decir con sistemas de núcleo duro —me dijo—. El cartel luminoso de mi tienda, los suelos, las paredes, los expositores, las mesas, los uniformes de mis empleados, entre otras cosas. En otras palabras, todos los elementos visuales de mi negocio y las diferentes formas en que todos ellos deben encajar. De hecho, cuando todo se hace de forma correcta, el negocio por entero debería parecer un todo integrado, un sistema bellamente diseñado.

»Incluso he llegado a comprender lo que querías decir por sistema de información» —continuó diciendo—. «Mi habilidad para obtener información de la actividad cotidiana de mis tiendas (¡ya estaba pensando en cuatro tiendas, en lugar de una!), cuántos pasteles se venden, de qué tipos, cuándo se venden, cuántos clientes entran en las tiendas y cuándo, cuántos compran pasteles para llevar, cuantos se venden por persona para consumirlos en la propia tienda, cuántos clientes que han comprado alguno para consumir en la tienda también han comprado para llevar, etc. Y puedo imaginar otras variables que me gustaría conocer ahora y que se me han ocurrido desde que hemos empezado a hablar de ello y a pensar de ello.

»Lo que no llego a comprender del todo es la parte del sistema de núcleo blando. ¿Me podrías contar un poco más al respecto? No puedo llegar a imaginar a mi gente usando este... —¿cómo lo llamas, sistema de venta de punto de poder?»

«Me da la impresión de que lo haces sin darte cuenta —le dije—. ¿Recuerdas lo que te he dicho cuando comentábamos el tema de la innovación, cuando te decía que no es lo mismo "hola, ¿ha estado usted antes aquí?" que "hola, ¿puedo ayudarle en algo?". Bien, ¿cuál es tu versión al respecto?

»¿Recuerdas cuando hablábamos del *juego que vale la pena jugar* y del proceso de selección y de contratación empleado por el director del hotel? ¿Qué tal el guión que empleaba cuando hablaba sobre la historia del juego del jefe? ¿Cuál es tu versión sobre esto?

»¿Y recuerdas cuando hablábamos sobre las listas de comprobación para el personal del hotel, y luego pasé a describir el sistema de dirección que las definía? ¿Qué piensas de ello?

»De hecho —continué— cada comunicación verbal o escrita con cualquier persona que entre en contacto con tu negocio se convierte

en un sistema de núcleo blando. No debe ser demasiado complicado de entender el significado de estas palabras, una vez que los sistemas quedan completamente integrados. Es decir, que el guión para la entrevista de contratación, el nombre de tu tienda, la formación que generas en tu escuela, las palabras en los impresos de publicidad para tus clientes, tus anuncios, o cualquier cosa que puedas decir, todo ello tiene que converger de forma conjunta como elementos visuales de tu tienda, con la finalidad expresa de lograr un mensaje potente y efectivo.

»Que tú eres "Todo sobre los pasteles", y que no hay otra, ninguna otra tienda como la tuya.

»Que no hay nadie más contando la misma historia.

»Que no existe nadie más empleando las mismas palabras, de la misma forma que tú lo haces.

»Y que estas palabras representan la idea que subyace detrás de "Todo sobre los pasteles", la idea que procede de tu mente y sólo de tu mente, la que tu tía comprendió tan bien y que tú también has entendido.

»La idea de tu negocio, que es la esencia del mismo, que resulta ser su corazón y su espíritu.

»Y ahora ya sabes lo valioso que resulta este espíritu, Sarah. Es para tenerlo en cuenta. Es para compartirlo con los demás. Es para transmitirlo al resto del mundo.

»Éstos son los sistemas de núcleo blando. ¿Lo entiendes? ¿Comprendes como todo ello encaja para conformar un conjunto perfecto, duradero, aunque permanentemente cambiante?

»¿Comprendes ahora por qué te decía que el papel de técnico no es suficiente, que existe mucho por hacer a partir de la dinamización de su verdadero potencial?

»¡Y, además, es divertido!»

Sarah sonreía de oreja a oreja.

19
UNA CARTA A SARAH

La libertad no llega de forma automática; se consigue.
Y no se gana en un único envite, ha de conseguirse cada día.

ROLLO MAY
Man's Search for Himself

Querida Sarah:

Se ha dicho que no existen accidentes en el universo, por lo que podría considerar como providencial que el mismo día en el que te estoy escribiendo esta carta haya acabado de leer, por tercera vez, el importante libro de Rollo May, *Man's Search for Himself*. La lección más importante de esta obra para los que estamos en el mundo de los negocios es que los temas de actualidad, los relativos a valores primordiales, sentido, propósitos y responsabilización pueden resultar adelantados a nuestra época, aunque Rollo May ya hablaba elocuentemente de ellos ¡nada menos que en 1953!

Por esta razón reclamamos en el mundo de los negocios la era de la ansiedad de May, Camus, Dostoyevski, Kierkegaard, Kafka, Orwell, T.S. Eliot en su *Los hombres huecos* o David Riesman en *The Lonely Crowd*. Sin embargo, para ellos la cuestión no hacía referencia al mundo de los negocios, sino a la vida y a la muerte.

Si ya en 1953, justo cuando May publicó su libro, apreciaban tanto este tipo de valores y siguen apreciándose en la actualidad, ¿qué nos ha ocurrido mientras tanto? ¿La guerra fría? ¿Un viaje a la Luna? ¿Corea? ¿La guerra de Vietnam? ¿Camboya? ¿La revolución sexual? ¿La revolución feminista? ¿La explosión de los derechos civiles? ¿Una revolución psicológica? ¿El manifiesto de la nueva era y el próximo cambio de milenio? ¡Innumerables cosas! Y tras esos cuarenta años seguimos buscando todavía un significado, algo en lo que creer, y hablamos de todo ello como si se tratase de aspectos totalmente nuevos.

¿Qué lecciones hemos aprendido aquí, a finales del siglo veinte, Sarah? Tal vez no nos preocupamos lo suficiente. Me parece que el significado es producto del cuidado, de la atención, y no viceversa. Lo que cuidamos es lo que valoramos. Y por eso cuando miro alrededor me da la impresión de que estamos desconectados de algo que probablemente es fundamental, ya que no somos capaces de encontrar verdaderos significados a todo lo que hacemos.

Eso no quiere decir que no cuidemos lo que hacemos; obviamente, lo hacemos. Nos preocupamos de hacer dinero, cuidamos nuestra seguridad, nos preocupa estar protegidos, nos preocupa la «Superbowl».

Pero me da la impresión de que las cosas de las que nos preocupamos y que cuidamos resultan insignificantes cuando las comparamos con Dostoyevski, Camus, Tolstoi, Kierkegaard, Kafka, el Viejo o el Nuevo Testamento o, incluso, con Rollo May. El problema, Sarah, es que no somos muy serios; todavía somos capaces de hablar de valores y, al hablar de ellos, los consideramos como si fuesen mercancías, como una chaqueta o un par de zapatos de Gucci (que pueden ser adquiridos simplemente extendiendo un cheque). Demasiados seminarios que intentan hablar de liderazgo, *empowerment*, relaciones humanas y calidad.

Como si al conseguir un poco de formación nos sintiésemos menos vacíos. No creo que deba ser así, Sarah.

Pienso que nosotros, al participar en nuestro juego de finales del siglo XX, vamos a necesitar mucho más de lo que nuestros «formadores» tienen preparado para nosotros. Creo que necesitamos un *shock*, una sacudida autoadministrada, tan fuerte, tan importante, tan evidente y tan necesaria, tan antitética a nuestros deseos, que nos llevará, bien sea a desaparecer de este mundo que hemos conformado a nuestra imagen y semejanza —nuestros pequeños espacios personales— cuando menos lo esperemos, o bien a reconvertirnos hacia una situación nunca hasta ahora imaginada de forma inmediata.

Y es aquí donde se halla el problema, Sarah, y por descontado, la oportunidad. ¿Cómo puede alguien llegar a una conclusión importante en su vida cuando no sólo no está preparado, sino que además está ansioso y deseoso —aunque la perspectiva puede ser terrorífica— por ejecutar por sí mismo un cambio de creencias semejante sin ningún tipo de garantías de que ello reporte algún bien?

En esto, querida Sarah, entiendo que nos hemos quedado no hace mucho tiempo en una encrucijada en la que me planté y te vi pasar

por tu camino recién descubierto, pensando para mí mismo que sabía hacia dónde ibas y lo que descubrirías una vez llegases y, a la vez, dándome cuenta de que no sabía nada al respecto. Que el camino que habías elegido llevaba tanto hacia adelante en el tiempo como hacia tu infancia y hacia el espíritu que habías perdido.

Pero lo que ciertamente he aprendido de mi propia experiencia vital es que no serás capaz de redescubrir tu «espíritu» en el pasado, y que te darás cuenta de que te está esperando el futuro a lo largo del camino que ahora has elegido. Tu espíritu no está detrás de ti, está frente a ti; ¡ya ha hecho su elección! ¡Todo lo que tenía que pasar era para que fuese tuyo y ahora vuelves a tenerlo contigo! Muy metafísico para un cabeza dura como yo, tal vez, pero aunque no lo pueda probar, sé sin ningún genero de dudas que eso es cierto.

Lo sé porque me ha ocurrido lo mismo una y otra vez cuando pasaba por esa etapa. Sé que mi espíritu me está esperando allí, frente a mí, en uno de los miles de caminos posibles, y que la elección de ese camino espiritual depende de mí. Eso implica que tengo que estar en contacto permanente con mi alma.

Es allí, en nuestro espíritu, Sarah, donde radica el significado, precisamente en lo que tu tía denominaba el cuidado y la atención. Es tu espíritu el que se preocupa, Sarah. Mientras que tus padres y tus profesores decían que era negativo e intentaron corregirte, tu tía conocía lo que acabas de encontrar: ¡que tu espíritu te ha estado esperando todo este tiempo! No se ha ido, no se ha movido nunca; tú sí. Y el camino en el que estás en este momento es el mismo que tú y tu tía anduvisteis juntas en la cocina, en tu cama de niña una mañana de verano mientras olías el rico y delicado aire estival, allí entre los cuatro robles, con tu mano en la cabeza del caballo negro.

Tu camino ha estado siempre en el mismo lugar, esperándote. Simplemente lo perdiste, no confiaste. Tu necesidad de lograr seguridad, como hace cualquier niña pequeña, con miedo a que tus padres y tus profesores te dejasen o no te amasen lo suficiente, te hizo desconectarte de ti misma. Pero, por suerte, no para siempre.

Porque este camino en el que te hallas ahora, este camino emprendedor te lleva a actuar de una forma que te sorprende, e incluso sorprende a los otros. Ten por seguro que es absolutamente cierto, ¡y por ello resulta tan estimulante! Es el camino hacia la sorpresa, es la vía hacia un compromiso permanente. Y por eso es en realidad el camino hacia la vida o, como Rollo May hubiese podido decir, «el camino de la libertad». Fue él precisamente el que dijo: «Libertad no es decir «sí» o «no» frente a una decisión específica: es el poder

para moldear y crearnos a nosotros mismos. Libertad es la capacidad para usar la frase de Nietzsche, "convertirnos en lo que realmente somos"».[1]

Y por eso, Sarah, aunque hemos hablado largo y tendido sobre tu negocio y sobre tu relación con él, aunque hemos hablado sobre planificación y sistemas y sobre controles y dirección, sobre dirección de personas y desarrollo organizacional, y todos esos otros muchos elementos de tu negocio que te hicieron estar a la defensiva primero y luego completamente receptiva, no me gustaría que te quedases con la impresión de que cualquiera de estas cosas marcan la diferencia. No será así a menos que recuerdes ésta otra: *mantén la cortina levantada.*

La cortina es tu zona de confort, y ésta ha sido la falsa máscara que te pusiste cuando eras una niña pequeña, porque era segura cuando tu espíritu no estaba. Tu zona de confort ha sido la cortina que has puesto frente a tu cara y a través de la cual pretendías ver el mundo, ha sido tu pequeño mundo personal en el que has vivido, conociendo todos los lugares en los que esconderte, porque era pequeño. Tu zona de confort te ha devuelto al pasado y podrá volver a hacerlo, cuando estés menos preparada, porque sabe lo que significa para ti, porque sabe lo mucho que deseas la comodidad, porque conoce el precio que estás dispuesta a pagar por el confort de estar controlada. Incluso el último precio, tu vida.

Así pues, Sarah, debes seguir esta nueva vía de vivir con tu espíritu —eso significará mucho para ti si realmente la cuidas y la conservas en tu vida—. Porque el confort nos absorbe cuando menos preparados estamos para ello, nos hace cobardes a todos.

Para acabar, quiero decirte adiós por el momento. Por favor, dime cómo te va. Y recuerda que mi corazón estará contigo donde quiera que te encuentres.

1. Rollo May, *Man's Search for Himself* (W.W. Norton & Company, Inc., 1953), pág. 165.

EPÍLOGO
DEVOLVER LAS ESPERANZAS Y LOS SUEÑOS A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS NORTEAMERICANAS

> Tendrías que saber ahora que un hombre con conocimientos vive para actuar, no piensa para actuar, ni piensa sobre lo que tendrá que hacer cuando haya terminado de actuar. Un hombre con conocimientos elige un camino con el corazón y lo sigue.
>
> CARLOS CASTANEDA
> *A Separate Reality*

Este libro no es tan sólo una lista de prescripciones para tener éxito; es una *llamada a la acción.*

Pero esta llamada no lo es a una batalla, sino al aprendizaje. Es una apelación a sentir, pensar y actuar de forma diferente y más productiva, de forma más *humana* respecto a nuestras habilidades y posibilidades. El mundo de hoy en día es un lugar difícil; de hecho, la humanidad ha experimentado más cambios en los últimos veinte años que en los dos mil que le precedieron.

Los límites que en un momento dado fueron válidos —geográficos, políticos, sociales, emocionales— ya no existen. Las reglas están cambiando constantemente, pero la gente no puede vivir sin límites, sin estructuras, sin reglas.

Por eso han aparecido otras nuevas que han proliferado con la finalidad de llenar el vacío dejado por las que parece que ya no son válidas para satisfacer las condiciones de nuestra «nueva era».

Desgraciadamente, en un mundo de cambios cada vez más acelerados existe poco tiempo para respetar las reglas. Tan pronto como queda establecida una nueva, queda inmediatamente absorbida por el insaciable vórtice del cambio, sustituida inmediatamente por otra nueva y, posteriormente, por otras más.

El resultado de todo este cambio es el caos y el desorden; cada

mutación trae consigo un mundo más turbulento, si cabe, que el que había antes y con un menor número de tradiciones que respetar. Un mundo en conflicto donde reina la confusión.

Pero el conflicto no se origina «en el exterior»; si así fuese, tendríamos serios problemas. Porque ¿quién, entre nosotros, sabe lo suficiente para controlarlo o para tener la capacidad de producir algún tipo de impacto sobre lo que está ocurriendo «en el exterior»? Si ya nos es difícil conseguir algo en el mundo de los negocios, ¿cómo vamos a hacer algo respecto al mundo?

No podemos. Es así de simple. Y cualquier llamada a la acción que afirme que podemos es una medida ilusoria que terminará llevándonos al desastre. Porque nuestros intentos de arreglo no son soluciones, sino que pueden terminar cambiando las condiciones del conjunto. Si funcionan, tan sólo lograrán cambiar las circunstancias en las que nos encontramos en un momento dado.

No, no podemos cambiar el mundo «en el exterior». Y, afortunadamente, no debemos; podemos empezar mucho más cerca de casa, «aquí» mismo. De hecho, si podemos tener éxito, es un deber; porque el caos no está «en el exterior», en el mundo, está «aquí», en usted y en mí.

El mundo no es el problema; lo somos usted y yo. El mundo no es el caos; somos nosotros. El caos aparente del mundo es sólo un reflejo de nuestra desazón interna.

Si el mundo refleja falta de sentido común, es debido a que cada uno de nosotros reflejamos lo mismo. Si el mundo actúa como si no supiese lo que está ocurriendo, es porque cada uno de nosotros actúa de la misma forma. Si el mundo es violento, oscuro, sin corazón, inhumano y a menudo parece estar repleto de gente estúpida, es porque usted y yo somos así.

Por tanto, si el mundo ha de cambiar, ¡tenemos que cambiar primero nuestras vidas!

Desgraciadamente, no hemos sido educados para pensar de esta forma. No somos una sociedad «exterior», acostumbrada a pensar en términos de ellos contra nosotros; queremos parar el mundo para que se mantenga siempre igual. Y eso es un problema para una sociedad «exterior» que se hace introspectiva.

Pero ahora es el momento de aprender cómo. Es el momento de cambiar. Porque, a menos que hagamos eso, el caos seguirá existiendo, y no podremos seguir soportando este caos durante más tiempo. Simplemente nos estamos quedando sin tiempo.

Y esto es de lo que este libro trata, de la forma de evitar esta diferencia. Entre el «exterior» y el «interior», entre el mundo de «allí afuera» y el mundo de «aquí dentro».

Y su pequeño negocio se puede convertir en el puente entre usted y el mundo, el puente que puede conectar el mundo «exterior» y el mundo «interior», de forma que se hagan ambos un poco más humanos y más productivos, que se logre que ambos mundos trabajen unidos.

Al igual que el jefe del hotel, su pequeño negocio puede convertirse en su *dojo*, su sala de prácticas. Joe Hyams, en su libro *Zen in the Martial Arts*, nos cuenta lo que es el *dojo*:

> Un *dojo* es un cosmos en miniatura en el que entramos en contacto con nosotros mismos —con nuestros miedos, nuestras ansiedades, nuestras reacciones, nuestros hábitos—. Es una arena de conflictos confinados donde nos enfrentamos a un oponente que no lo es realmente, sino que más bien es un socio implicado en ayudarnos a comprendernos plenamente. Es un lugar en el que podemos aprender mucho en un corto periodo de tiempo, sobre quiénes somos y cómo reaccionamos frente al mundo. Los conflictos que se producen en su interior nos ayudan a manejar los que se dan en el exterior. La concentración y la disciplina necesarias para estudiar artes marciales absorbe la totalidad del día. La actividad en el *dojo* nos exige una atención constante respecto a las cosas nuevas, por lo que también es una fuente de aprendizaje —en terminología Zen, una fuente de autoiluminación.[1]

¡Y esto es exactamente una pequeña empresa! Es un lugar que responde instantáneamente a cualquier acción que se emprende, en el que podemos practicar la puesta en marcha de ideas de una forma que cambiará nuestras vidas, en el que podemos empezar a comprobar todas las suposiciones que tenemos sobre nosotros mismos. Es un lugar en el que las cuestiones son, cuanto menos, tan importantes como las respuestas, si no más; un lugar en el que las generalizaciones deben dar lugar a situaciones específicas, un lugar que requiere nuestra atención, en el que las reglas deben tener continuidad y el orden ha de ser preservado. Un lugar que debe ser práctico, no idealista, pero donde el idealismo ha de estar presente para dar soporte al sentido práctico. Es un lugar en el que el mundo queda reducido a un tamaño manejable, suficientemente pequeño para dar

1. Joe Hyams, *Zen in the Martial Arts* (Los Ángeles: J.P. Tarcher, Inc., 1979), pág. 12.

respuestas, pero suficientemente grande para poder comprobar todo lo que se produce. Una verdadera sala de prácticas.

UN MUNDO PROPIO

Y después de todo está el sueño del pequeño negocio norteamericano, el sueño que ha servido como catalizador para tantos esfuerzos emprendedores y no tan emprendedores.

Para crear un mundo propio.

¿Sobre qué habla esta gente de la revolución emprendedora, en la que millones de nosotros pretendemos poner en marcha negocios para nosotros mismos? No es nada más que un vuelo desde el mundo del caos «en el exterior» a nuestro propio mundo. Es un deseo de estructura, de forma, de control. Y de algo más también, de algo más personal, menos distinto, mucho más íntimo, conectado con lo que somos en tanto que seres humanos. Es un deseo de relación con nosotros mismos y con el mundo, de una forma que no puede ser experimentada en un empleo.

Desgraciadamente, como ya hemos visto, el «sueño» es raramente realizable; la mayoría de los pequeños negocios terminan cerrando. Y la razón es obvia: *nos llevamos el caos con nosotros.*

No cambiamos. Intentamos cambiar «lo de fuera», intentamos cambiar el mundo al empezar un pequeño negocio, ¡pero seguimos siendo lo mismo!

Por ello los pequeños negocios, puestos en marcha para alumbrar un nuevo mundo, se convierten ¡en el peor empleo del mundo!

La lección a aprender de todo esto es así de simple: *no podemos cambiar nuestras vidas empezando «por lo de fuera».* ¡Todo lo que podemos generar en ese proceso es un caos todavía mayor!

Tan sólo podemos cambiar nuestras vidas y crear un mundo propio si, en primer lugar, comprendemos cómo está construido un mundo de esta naturaleza, cómo funciona y cuáles son las reglas del juego. Y eso significa que tenemos que estudiar el mundo y cómo estamos en él. Y, con la finalidad de poder hacerlo, necesitamos un ámbito suficientemente pequeño y poco complejo que nos permita estudiarlo; en definitiva, un pequeño negocio.

Y un programa de desarrollo de negocio puede ser un medio para estudiarlo de una manera muy eficaz, al tiempo que el prototipo de la franquicia puede dar a nuestro estudio la disciplina necesaria para el éxito.

Innovación, cuantificación y orquestación se convierten en las prácticas que nos llevan, junto con nuestro oponente —sea quien sea— a descubrir nuestros límites, debilidades y fortalezas. A descubrir precisamente lo que realmente funciona, en lugar de lo que nuestras imaginaciones desearían que funcionase. Como en un concurso de artes marciales, tampoco hay sitio para la imaginación. ¡Podríamos sucumbir ahí fuera!

Innovación, cuantificación y orquestación suministran el sistema para crear en nuestro negocio la base filosófica de nuestra interacción con el mundo. Se convierten en nuestra fuente de aprendizaje, de creación, de expansión más allá de los límites autoimpuestos.

Y a través de la innovación, la cuantificación y la orquestación nuestro negocio puede convertirse en algo más que un mero sitio donde trabajar. Puede convertirse en un lugar que nos satisfaga más a nosotros mismos que a nuestra mera dimensión técnica. De hecho, existe un lugar en el desarrollo del negocio para cada uno de nosotros: para el innovador, el mantenedor o el hacedor, para el emprendedor, el directivo y el técnico que hay en cada uno de nosotros.

Su pequeño negocio y el mío pueden darnos más vida.

Una idea para la acción

Pero, ¿funciona?

¿Funcionará en su caso el modelo del prototipo de la franquicia?

Hay un viejo proverbio chino que dice:

Cuando oyes algo, lo olvidas.
Cuando ves algo, lo recuerdas.
Pero hasta que no haces algo, no llegas a comprenderlo.

En resumen, mi respuesta es clara y precisa: «¡Sí!». Funciona cada vez que se aplica. Funciona porque requiere el completo compromiso y entrega del personal que trabaja en el negocio. No puede hacerse con una dedicación a medias, ni de manera frenética, sólo puede y debe hacerse de manera inteligente, razonable, intencional, sistemática y coherente.

La totalidad del proceso de desarrollo de negocio crea cambios instantáneos en la gente que lo pone en marcha. Y ésta es la clave de su éxito.

Los que ponen en marcha el proceso han de recordar su voluntad

decidida de que se continúe con él. Y en el proceso rememorativo su voluntad se transforma en algo real en el mundo, un negocio; un lugar en el que las voluntades pueden ser comprobadas de una forma concreta y práctica. El negocio se convierte en un símbolo de la vida que se desea vivir, una manifestación visible de quiénes son y de qué quieren vivir. Un testamento vivo, activo y evolutivo de los deseos del hombre.

Pero le ruego que no piense más en ello. Es hora de actuar.

Porque hasta que no lo haga no lo comprenderá.

Y cuando lo haga, ya no le quedará nada sobre lo que pensar —ya estará correctamente colocado y dirigido en el buen camino.

Hasta entonces, no es más que otra buena idea, nada más que otro pensamiento creativo.

Ya es hora de reflexionar sobre una innovación, es hora de devolver la esperanza al pequeño negocio norteamericano.

Ya hemos ido demasiado lejos.

CONCLUSIÓN
ASUMIR LA PRIMERA ETAPA

Y ahora, ¿qué tenemos que hacer?

Ahora que el fuego ya está encendido, ahora que usted ya quiere empezar, que quiere convertir su negocio en una pequeña «máquina de hacer dinero», en una operación clave.

Bien, al igual que Sarah y miles de pequeños propietarios como ella, usted tiene que dar el primer paso.

Debe volver a su negocio y analizarlo con los nuevos ojos propios del mito E.

Debe analizar el negocio tal como es hoy, decidir cómo tiene que ser cuando, por fin, consiga lo que quiere; entonces tendrá que establecer la diferencia entre lo que tiene y lo que necesita, con el fin de que su sueño se haga realidad.

Esta diferencia le dirá exactamente lo que se ha de hacer para crear el negocio de sus sueños.

Y lo que descubrirá cuando vea su negocio a través de los nuevos ojos del mito E es que el fracaso *siempre* se genera por la ausencia de sistema, la ausencia de un modo adecuado de hacer negocios que diferencie con éxito al suyo de cualquier otro.

Desde que *The E-Myth* apareció en 1986, nosotros, en GERBER Business Development Corporation hemos prestado ayuda a miles de pequeños propietarios, ayudándoles a dar el primer paso en sus empresas, un paso que conduciría a descubrir cuál era su diferencia en cada uno de los casos.

MICHAEL E. GERBER
Petaluma, California
Marzo de 1995

SOBRE EL AUTOR

Michael E. Gerber es el presidente de GERBER Business Development Corporation, la compañía que fundó en 1977 para asesorar a propietarios de pequeños negocios y a emprendedores en la puesta en marcha de pequeñas empresas. Desde entonces GERBER Business Development Corporation ha hecho más de 10.000 consultas con otros tantos clientes, con la finalidad de transformar radicalmente sus negocios y sus vidas. Se ha convertido rápidamente en el mayor y más efectivo impulsor de este tipo de negocios en el mundo.

Considerado por muchos como «una voz experta en los pequeños negocios en EE.UU», Michael Gerber ha hablado ante miles de pequeños propietarios, directivos y ejecutivos corporativos a lo largo y ancho del mundo, sobre el papel tan profundo que la perspectiva emprendedora está desempeñando en la reinvención de la economía y de la cultura del mundo. Su mensaje es único, conciliador y pragmático. Y lo mejor de todo —tal como pueden atestiguar sus miles de lectores, clientes y participantes en seminarios— funciona.

Michael Gerber vive con su esposa y socia, Ilene, y sus dos hijos más jóvenes, Sam y Alex Olivia, en su casa en las colinas de Petaluma, California.

Si está interesado en tener la dirección de la organizaciónde Michael Gerber o desea recibir más información sobre su innovador «Servicio de desarrollo de pequeños negocios», sobre sus libros o sobre sus cintas, llamar a **Toll Free: 1-800-221-0266**. O escriba a: **Michael Gerber, c/o GERBER Business Development Corporation, P.O. Box 751030, Petaluma, California, 94975 - 1030.**

Esta obra se terminó de imprimir y
encuadernar en diciembre de 2005
en los talleres de
Programas Educativos, S. A. de C. V.,
calzada Chabacano no. 65, local A,
col. Asturias, 06850, México, D. F.
(empresa certificada por el
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación,
A. C. bajo las normas
ISO-9002: 1994/NMX-CC-004: 1995
con el no. de registro RSC-048
e ISO 14000: 1996 NMX-SSA-001:
1998 IMNC/ con el no. de
registro RSAA-003).